

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2019/2020



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

FORMAÇÃO NO EXÉRCITO CERTIFICADA PELA NATO

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**António Xavier Mendes Rocha Pereira Coutinho
MAJOR, INFANTARIA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**FORMAÇÃO NO EXÉRCITO
CERTIFICADA PELA NATO**

MAJOR, INFANTARIA António Xavier M. Rocha Pereira Coutinho

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 2019/2020

Pedrouços 2020



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

FORMAÇÃO NO EXÉRCITO
CERTIFICADA PELA NATO

MAJOR, INFANTARIA António Xavier M. Rocha Pereira Coutinho

Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 2019/2020

Orientador: MAJOR, CAVALARIA Rui Miguel Pinho Silva

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Anti plágio

Eu, **António Xavier Mendes Rocha Pereira Coutinho**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**Formação no Exército Certificada pela NATO**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2019/2020** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **08 de maio de 2020**

António Pereira Coutinho
Assinatura



Agradecimentos

Gostaria de em primeiro lugar, deixar uma palavra de agradecimento e apreço ao Orientador deste trabalho, o inextinguível Major de Cavalaria Rui Miguel Pinho Silva, pelo apoio, paciência e interesse no trabalho desenvolvido, cuja colaboração contribuiu para uma melhor adequação e consequência do produto apresentado.

O meu mais sincero agradecimento pela generosidade de todos os que despenderam do seu precioso tempo pessoal, para responder às várias questões da entrevista que Vos foi colocada, tendo tornado possível dar um rumo e destino ao assunto em análise, permitindo uma mais aprofundada compreensão dos vários assuntos relacionados com o presente estudo, valorizando assim o produto e as propostas apresentadas: Major-General Domingos Luis Dias Pascoal; Major-General António Joaquim Ramalhã Cavaleiro; Coronel-Tirocinado de Artilharia António J. Pardal dos Santos; Coronel de Transmissões Paulo Fernando Viegas Nunes; Coronel de Engenharia Raul Gomes; Coronel Juan Antonio Gamboa De La Calleja; Coronel de Artilharia Carlos Valentim; Tenente-Coronel de Infantaria Joaquim Manuel de Mira Branquinho; Tenente-Coronel de Engenharia Pedro Ferreira; Tenente-Coronel de Artilharia Manuel Bento Gomes Chanca; Tenente-Coronel de Artilharia João Guelha da Rosa; Tenente-Coronel de Infantaria António Vítor Veríssimo Ildefonso; Tenente-Coronel de Artilharia Rui César Sequeira Heleno; Major de Infantaria Nuno Pedro Leite Gonçalves; Major de Infantaria Hélder F. R. do Amaral Parcelas; Dr. João Fernandes Ferreira Rodrigues; Dr. João Manuel dos Santos André.

Uma palavra de especial apreço ao Tenente-Coronel de Infantaria Joaquim Silva, pela atenção dispensada no debate de ideias e pela entrega com que se dedicou a este tema desde o *Allied Command Transformation* em Norfolk.

Aos militares e civis da Direção de Formação, que contribuíram para as várias solicitações e diligências inseridas no contexto deste trabalho.

Aos meus camaradas do Curso de Estado-Maior Conjunto 2019/2020, pela amizade e partilha nesta jornada, em particular aos Majores Luís Gomes, Hélio Silva, António Ferreira e Luís Fernandes.

Ao Capitão-de-mar-e-guerra Luís Daniel Carona Jimenez, pela sua constante presença, apoio e palavra amiga.

Por último, mas acima de tudo à minha família. Pelo seu incondicional apoio. Aos meus pais, pelo amparo e educação que me proporcionaram. À minha esposa Carla e às minhas filhas Maria do Carmo e Maria do Rosário, por todo o amor e compreensão.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento conceptual e metodologia	4
2.1. Revisão de Literatura	4
2.1.1. A amplitude do conceito de competência e o seu papel na Formação	4
2.1.2. O Sistema de Formação do Exército Português	5
2.2. Metodologia da Investigação	13
2.3. Percurso metodológico	14
2.3.1. Fase exploratória	14
2.3.2. Fase analítica	16
2.3.3. Fase conclusiva.....	17
2.4. Instrumentos metodológicos	17
2.4.1. Participantes e procedimento.....	17
2.4.2. Instrumentos de recolha de dados	17
2.4.3. Técnicas de tratamento de dados	17
3. Do Quadro Europeu de Qualificações e Sistema Nacional de Qualificações, ao Sistema de Certificação do Exército Português.....	18
3.1. O Quadro Europeu de Qualificações	18
3.2. O Sistema Nacional de Qualificações.....	20
3.2.1. Sistema de Certificação de Entidades Formadoras	21
3.2.2. Requisitos de certificação.....	21
3.2.3. Ciclo Formativo, Referenciais de Qualificação e de Formação	22
3.3. O Sistema de certificação do Exército Português.....	24
3.3.1. Certificação da formação do Exército Português	25
3.3.2. O Exército Português como entidade formadora certificada no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações	26
3.3.3. Referenciais de curso e formação certificada do Exército Português ...	27
3.4. Síntese Conclusiva.....	31
4. Sistema de <i>Education and Training</i> NATO	32
4.1. O espectro do Ensino, Formação Individual, Coletiva e Exercícios	32



4.2. Requisitos NATO	34
4.3. O Processo de <i>Global Programming Analysis</i> NATO	34
4.4. O Sistema de Gestão da Qualidade NATO.....	38
4.5. Processo de Acreditação Institucional NATO	39
4.6. <i>System Approach to Training</i> NATO	41
4.7. Síntese conclusiva.....	44
5. O Sistema de Formação do Exército de Espanha, a certificação pela via do <i>European Qualifications Framework</i> e da NATO	45
5.1. O Sistema de Ensino e Formação das Forças Armadas de Espanha	45
5.2. O Sistema de Ensino e Formação do Exército Espanhol.....	47
5.3. A Formação do Exército Espanhol certificada pela NATO	50
5.4. Síntese conclusiva.....	51
6. Propostas de Melhoria do Sistema de Formação do Exército: análise e discussão de resultados	52
6.1. Da certificação da formação do Exército Português pelo Sistema Nacional de Qualificações	52
6.2. Da certificação da formação do EP pela NATO.....	54
6.2.1. Acreditação de <i>Education and Training Facilities</i> de acordo com os Standard NATO.....	55
6.2.2. Formação do Exército certificada pela NATO	56
6.2.3. A interoperabilidade da Certificação da Formação do Exército Português	57
6.3. Síntese Conclusiva.....	58
7. Conclusões	59
Referências Bibliográficas.....	63

Índice de Anexos

Anexo A – Fluxograma da Certificação da Formação do EP.....	Anx A-1
Anexo B – NATO <i>Institutional Accreditation</i> – Reference a 25ABR20	Anx B-1
Anexo C – NATO QMS Standards; NATO <i>Quality Standards; Evaluation Report for NATO Institutional Accreditation</i>	Anx C-1



Índice de Apêndices

Apêndice A – Quadro resumo da metodologia adotada	Apd A-1
Apêndice B – Conceitos Gerais.....	Apd B-1
Apêndice C – Comparação do Quadro Europeu de Qualificações (QEQ) com o Sistema Nacional de Qualificações Português	Apd C-1
Apêndice D – Complemento à Análise do Sistema de Formação do Exército	Apd D-1
Apêndice E – Identificação dos Entrevistados	Apd E-1
Apêndice F – Guião de Entrevista.....	Apd F-1
Apêndice G – Propostas de melhoria do SFE, com vista a interoperabilidade de Sistemas de Certificação da Formação	Apd G-1

Índice de Figuras

Figura 1 –Dimensões das competências: a influencia Estadunidense e Francesa.....	4
Figura 2 – Competências da DF com impacto no estudo	5
Figura 3 – Mapa funcional da DF.....	6
Figura 4 – Atividades / Projetos da Diretiva Parcelar da DF 2019-2020 relacionadas com o estudo.....	6
Figura 5 – O Plano de Formação Anual do Exército.....	7
Figura 6 – Tipologia de cursos	7
Figura 7 – Estrutura do SFE (DF e UF).....	8
Figura 8 – Níveis de responsabilidade e execução do SFE	8
Figura 9 – SAT <i>Model</i> , desenvolvido pelo CTEUEF.....	9
Figura 10 – Abordagem Sistémica da Instrução do EP em 1987, segundo o MT 110-1	10
Figura 11 – Sistema de Formação do Exército ou Abordagem Sistémica da Formação.....	11
Figura 12 – NATO <i>Systems Approach to Training</i>	11
Figura 13 – Sistema de gestão da formação profissional	11
Figura 14 – Abordagem Sistémica da Formação do EP	12
Figura 15 – Modelo do Referencial de Curso (MD 240-03)	13
Figura 16 – Modelo de Análise	15
Figura 17 – Desenho de Pesquisa.....	16
Figura 18 – Quatro principais vetores da Declaração de Copenhaga e Resolução do Conselho	18
Figura 19 – Representação visual da comparação de diplomas via QEQ	19



Figura 20 – Principais entidades e componentes do SNQ.....	20
Figura 21 – Fluxograma do processo de certificação DGERT.....	21
Figura 22 – Referencial de qualidade DGERT.....	22
Figura 23 – Fases do Ciclo Formativo.....	23
Figura 24 – Composição do Referencial de Qualificação do CNQ.....	23
Figura 25 – Correspondência entre UC e UFCD.....	24
Figura 26 – Principais condições e incentivos previstas no RIPSM	25
Figura 27 – Documentação estruturante da Formação do EP	26
Figura 28 – Responsabilidades da DF como Entidade Certificadora.....	27
Figura 29 – RC aprovados por tipo de formação (30/04/2020).....	28
Figura 30 – Excerto do Fluxograma da Certificação da Formação do EP	28
Figura 31 – Número de especialidades que conferem alguma certificação, por Ramo (comparativo 2015-2017)	29
Figura 32 – Excerto do Passaporte Qualifica com formação tipificada e não tipificada.....	30
Figura 33 – Área de Educação e Formação 863 – Segurança Militar	30
Figura 34 – Hierarquia das principais publicações e diretivas sobre o NATO ETEE	32
Figura 35 – <i>The NATO training spectrum</i>	33
Figura 36 – <i>Education, Individual Training, Collective Training and Exercises</i>	33
Figura 37 – <i>Performance Gap</i>	35
Figura 38 – NATO Disciplines.....	36
Figura 39 – <i>Governance Structure</i>	36
Figura 40 – <i>Global Programming Development Methodology</i>	36
Figura 41 – <i>Production Planning Process</i>	37
Figura 42 – <i>Global Programming. Development Methodology</i>	37
Figura 43 – Dimensões da qualidade aplicadas ao NATO E&T.....	38
Figura 44 – <i>Institutional Accreditation process</i>	39
Figura 45 – <i>NATO E&T Facilitais</i>	39
Figura 46 – <i>NATO Centers of Excellence</i>	40
Figura 47 – <i>NATO Partner Training E&T Centers (PTEC)</i>	40
Figura 48 – Categorias de certificação dos Cursos NATO	41
Figura 49 – <i>NATO System Approach to Training</i>	42
Figura 50 – Detalhe do SAT NATO.....	42



Figura 51 – Comparação do modelo de RC NATO (Bi-SCD 075-007) com o RC modelo EP (MD 240-03).....	43
Figura 52 – Ensino e formação formal, não formal e informal	45
Figura 53 – Períodos de formação inicial e contínua do SAF E&T	46
Figura 54 – Estrutura Formativa do Exército Espanhol	47
Figura 55 – Competências gerais e específicas dos Perfis de Ingresso	48
Figura 56 – Estrutura do Mapa Funcional de Competências.	48
Figura 57 – Modelo de desenvolvimento do Plano de Formação.	49
Figura 58 – Estrutura documental de um Currículo.	49
Figura 59 – CIED COE NATO <i>Approved Courses</i>	51
Figura 60 – Processo de Acreditação de ETF de E&IT NATO	55
Figura 61 – Dependência orgânica da DF	Apd D-1
Figura 62 – Organização da DF.....	Apd D-1

Índice de Quadros

Quadro 1 – Quadro Europeu de Qualificações (QEQ)	19
Quadro 2 – Componentes do <i>Global Programming Analysis</i>	36
Quadro 3 – Fluxograma da Certificação da Formação do EP	Anx A-1
Quadro 4 – NATO <i>Education and Training Facilities</i>	Anx B-1
Quadro 5 – <i>Centres of Excellence</i> (COE).....	Anx B-1
Quadro 6 – <i>Partnership Training and Education Centers</i> (PTEC).....	Anx B-2
Quadro 7 – <i>National/Multinational Training Institutions</i>	Anx B-2
Quadro 8 – NATO <i>Quality Management System Standards</i>	Anx C-1
Quadro 9 – <i>Evaluation Report for NATO Institutional Accreditation</i>	Anx C-1
Quadro 10 – Mapa Conceptual.....	Apd A-1
Quadro 11 – Conceitos Gerais.....	Apd B-1
Quadro 12 – Quadro Europeu de Qualificações (traduzido)	Apd C-1
Quadro 13 – Complemento à análise do objeto de estudo	Apd D-1
Quadro 14 – Identificação de Entrevistados.....	Apd E-1
Quadro 15 – Questões para entrevista	Apd F-1
Quadro 16 – Proposta de medidas de melhoria do SFE, com vista a interoperabilidade da certificação da formação.....	Apd G-1



Resumo

A combinação entre as tecnologias da informação e o conhecimento, fazem emergir capacidades alternativas, transformando organizações e pessoas. Tal conjugação, obriga ao investimento das organizações na atualização tecnológica, no desenvolvimento e reconhecimento das competências dos seus recursos humanos.

O presente estudo, assume especial relevância por contribuir para a interoperabilidade entre o Sistema de Certificação da Formação do Exército Português em alinhamento com o Ensino, Formação e Treino NATO, sem negligenciar a certificação da formação pelo Sistema Nacional e Europeu de Qualificações.

Tendo como objeto de estudo o Sistema de Formação do Exército, seguiu-se um raciocínio indutivo, suportado numa estratégia qualitativa, com desenho de pesquisa de estudo de caso, com recurso a análise documental e entrevistas semiestruturadas.

Como principal contributo, foi possível constatar que o atual Sistema de Formação do Exército é compatível com o *Education and Individual Training* NATO, tendo como principais pontos de convergência, o modelo da Abordagem Sistémica da Formação, o sistema de qualidade e o modelo do Referencial de Curso. Aos cursos do Exército Português que integrem o NATO *Education and Training Opportunities Catalogue* será atribuída a classificação de *Listed*, podendo evoluir para *Selected* ou *Approved* em função das necessidades de formação NATO e do grau de acreditação dos NATO *Education and Training Facilities* que se possam vir a constituir.

Palavras-chave

Formação, Exército Português, Certificação, Abordagem Sistémica da Formação, NATO



Abstract

The combination of information technologies and knowledge, contributes to the emerging of alternative capacities, transforming organizations and people. Such combination requires modern organizations to invest in the development of technological assets, in the development and recognition of the competences of their human resources.

The present study paper assumes particular relevance toward contributing to the interoperability between the Portuguese Army Education and Individual Training Certification System in alignment with the NATO, regarding the obligations with the National and the European Qualifications Framework.

To this end, having the Portuguese Army Training System as a study object, inductive reasoning was followed, based on a qualitative strategy, with a case study research design, using documental analysis and semi-structured interviews by email.

As the main contribution to knowledge, it was possible to verify that the current Portuguese Army Training System is compatible with the E&IT NATO, having as central points of convergence, the System Approach model, the quality management system and the Course Document model. The Portuguese Army courses applied to ETOC will receive the NATO Listed classification, which may evolve to NATO Selected or Approved, depending on the NATO training requirements and the NATO accreditation level of the Education Training Facilities that the Portuguese Army may constitute.

Keywords

Education & Individual Training; Portuguese Army; Certification, System Approach to Training, NATO.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

ACT	<i>Allied Command Transformation</i>
AFS	<i>Allied Command Operations Force Standards</i>
ANQEP	Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional
ASI	Abordagem Sistémica da Instrução
ASF	Abordagem Sistémica da Formação

B

Bi-SCD	<i>Bi-Strategic Command Directive</i>
--------	---------------------------------------

C

CCD	<i>Course Control Documents</i>
CEM-C	Curso de Estado-Maior Conjunto
CID	Comando de Instrução e Doutrina
CIED	<i>Counter-Improvised Explosive Device</i>
CmdPess	Comando do Pessoal
CNQ	Catálogo Nacional de Qualificações
COE	<i>Centres of Excellence</i>
CTEUEF	Centro de Tecnologias Educacionais da Universidade Estatal da Flórida

D

DF	Direção de Formação
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DH	<i>Department Head</i>

E

EC	Entidade Certificadora
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
ECVET	<i>European Credit System for Vocational Education and Training</i>
EFC	Entidade Formadora Certificada
EME	Estado-Maior do Exército
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EP	Exército Português



EQF	<i>European Qualifications Framework</i>
ETEE	<i>Education, Training, Evaluation and Exercises</i>
ETF	<i>Education and Training Facilities</i>
ETOC	<i>Education and Training Opportunities Catalogue</i>
EUA	Estados Unidos da América
E&IT	<i>Education and Individual Training</i>
E&T	<i>Education and Training</i>

F

FFAA	Forças Armadas
------	----------------

G

GNR	Guarda Nacional Republicana
GP	<i>Global Programming</i>
GPA	<i>Global Programming Analysis</i>

H

HQ SACT	<i>Headquarters Allied Command Transformation</i>
---------	---

I

IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IGDN	Inspeção-Geral da Defesa Nacional
IGE	Inspeção-Geral do Exército
IUM	Instituto Universitário Militar

J

JFD	<i>Joint Force Development</i>
JFT	<i>Joint Force Transformation</i>

L

LSM	Lei do Serviço Militar
-----	------------------------

M

MADOC	<i>Mando de Adiestramiento y Doctrina</i>
MQF	Manual da Qualidade da Formação



MC	<i>Military Committee</i>
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MT	Manual Técnico
N	
NAC	<i>North Atlantic Council</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NCS	<i>NATO Command Structure</i>
NFS	<i>NATO Force Structure</i>
NSCPC	Núcleo de Simulação Construtiva e Postos de Comando
O	
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
P	
PDO	Padrões de Desempenho Operacionais
PF	Polo de Formação
PTEC	<i>Partner Training Education and Training Centres</i>
Q	
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QEQ	Quadro Europeu de Qualificações
QMS	<i>Quality Management System</i>
QNQ	Quadro Nacional de Qualificações
QP	Quadro Permanente
R	
RACC	Repartição de Avaliação Controlo e Certificação
RC	Referencial de Curso
RC ²	Regime de Contrato
RCE	Regime de Contrato Especial
RED	Repartição de Ensino à Distância
REP	Repartição de Estudos e Planeamento



RGIE	Regulamento Geral da Instrução do Exército
RH	Recursos Humanos
RIPSM	Regulamento de Incentivos à Prestação do Serviço Militar
RRF	Repartição de Recursos da Formação
RTEQ	Repartição de Tecnologias e Qualificação
RV	Regime de Voluntariado

S

SAF E&T	Sistema de Ensino e Formação das Forças Armadas de Espanha
SAT	<i>Systems Approach to Training</i>
SCAFE	Sistema de Controlo das Atividades Formativas do Exército
SCFE	Sistema de Certificação da Formação do Exército
SFE	Sistema de Formação do Exército
SFPA	Sistemas de Formação de Países Aliados
SGQ	Sistema de Gestão de Qualidade
SHAPE	<i>Supreme Headquarters Allied Powers Europe</i>
SIE	Sistema de Instrução do Exército
SIGO	Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa
SNQ	Sistema Nacional de Qualificações
STANAG	<i>Standardization Agreements</i>

T

TI	Tecnologias da Informação
TRA	<i>Training Requirements Analysis</i>

U

UC	Unidade de Competência
UEO	Unidades/Estabelecimentos/Órgãos
UF	Unidade Formadora
UFCD	Unidade de Formação de Curta Duração



1. Introdução

“O conhecimento é hoje o fator de produção mais importante e mais escasso”. A sua natureza imaterial, “a existência de um mercado global de talento e as possibilidades criadas pelas” tecnologias da informação (TI), fazem emergir capacidades alternativas, transformando organizações em instituições cada vez mais interconectadas entre si (Feijoo, 2011, p. 98).

Dada a velocidade que as TI imprimem no nosso quotidiano, o conhecimento é, por um lado, algo que é facilmente transmissível, por outro, um ativo que rapidamente se torna obsoleto. Tal conjugação, obriga ao investimento das organizações no desenvolvimento, atualização e aperfeiçoamento das competências dos seus recursos humanos (RH). Esta “perecibilidade” organizacional da estagnação cognitiva, torna inevitável a necessidade de investimento no desenvolvimento permanente dos RH, para própria sobrevivência das organizações (Chiavenato, 1999, 2014; Feijoo, 2011, p. 98).

Para o Exército Português (EP), como para qualquer outra organização, o seu centro de gravidade é o capital humano e intelectual que lhe está associado, consubstanciando-se no seu mais importante ativo (Caetano & Vala, 200AD, p. 5; Chiavenato, 2014).

Relativamente ao desenvolvimento de competências, é através do Sistema de Instrução do Exército (SIE), que unidades, estabelecimentos e órgãos (UEO), otimizam atividades, processos e sistemas, para colmatar as suas carências em termos de RH devidamente qualificados, essenciais para o cumprimento das missões, conjuntamente com os Ramos das Forças Armadas (FFAA), no âmbito da Defesa Nacional e dos compromissos internacionais, dos quais se destaca para efeitos da presente investigação a *North Atlantic Treaty Organization* (NATO).

No EP, aos problemas organizacionais cuja resolução passe por ministrar formação, aplica-se a Abordagem Sistémica da Formação (ASF) (Comando de Instrução e Doutrina [CID], 2014a). O SIE, subdivide-se em três componentes: (i) Ensino; (ii) Formação; e (iii) Treino. É sobre a segunda componente que nos iremos debruçar neste estudo, especificamente no seu sistema de certificação da formação ministrada, das competências adquiridas e respetivo alinhamento com os requisitos do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), analisando a possibilidade de alinhamento pelos requisitos de *Education & Training* (E&T) NATO (CID, 2014a; Estado-Maior do Exército [EME], 2002).

Proveniente da teoria dos sistemas na década de 50, retratada no artigo de Odiorne (1965) – “*A Systems Approach to Training*” (SAT), num sistema tudo se resume a um ciclo



composto por três componentes: (i) *input*; (ii) processos; e (iii) *outputs*. No caso específico da formação militar, podemos extrapolar que os *inputs* são os padrões de desempenho operacionais (PDO), os processos são os cursos propriamente ditos e os *outputs*, são os RH formados e competentes.

Na década de 80, a Abordagem Sistémica da Instrução (ASI), foi adotada como processo do EP, tendo sido publicada no Manual Técnico (MT) 110-01 (EME, 1987).

Posteriormente, por imposição da Lei do Serviço Militar (LSM) e do Regulamento de Incentivos, o SIE teve de se adaptar, por ter de obedecer aos sistemas de créditos e módulos em correspondência aos graus e títulos dos sistemas educativo e formativo nacionais (Lei n.º 174/1999).

O modelo da ASI foi ainda atualizado pelo Regulamento Geral da Instrução do Exército (RGIE) em 2002 (EME, 2002) e pelo Manual da Qualidade da Formação (MQF) em 2014 (CID, 2014a).

O atual sistema em utilização no EP, decorre do SAT NATO, todavia, com a integração dos processos em vigor no âmbito do SNQ em alinhamento com o Quadro Nacional e Europeu de Qualificações (CID, 2014a, p. 1–10).

Ao contrário do que sucede ao nível da certificação da sua formação pelo SNQ, o EP não possui nenhuma solução formativa certificada pela NATO, sendo importante a identificação de pontos de melhoria no Sistema de Formação do Exército (SFE), por forma a alcançar este desiderato.

Também, a temática em estudo assume especial relevância e pertinência por contribuir para a melhor compreensão e sedimentação dos estudos já existentes ao nível dos elementos que compõem o SFE, nomeadamente a ASF, Sistema de Certificação da Formação, Sistema de Qualidade da Formação, Modelo do Referencial de Curso (RC) e certificação (acreditação) de Unidades Formadoras (UF) e Polos de Formação (PF) de acordo com padrões próprios ou alinhados pelo E&T NATO, assim como do SNQ ao nível nacional e do *European Qualifications Framework* (EQF) ao nível europeu.

Esta investigação tem como objeto de estudo o SFE, no sentido de identificar possíveis melhorias que permitam a interoperabilidade com o Sistema de E&T NATO¹, propondo a incorporação de boas práticas ao nível dos processos técnico-pedagógicos do SFE em geral, e do Sistema de Certificação da Formação (SCFE) do EP em particular.

¹ Sem comprometer a atual certificação da sua formação e dos polos e unidades de formação no âmbito e de acordo com os padrões estipulados pelo do SNQ.



Encontra-se delimitada em termos temporais a partir do ano de 1987, sendo este aparentemente o ano da adoção da metodologia ASI por parte do EP e, ao nível conceptual, está delimitada aos sistemas de formação e certificação do SFE, do SNQ e do *Education & Individual Training* (E&IT) NATO.

Tem como Objetivo Geral (OG): **Propor contributos que permitam a interoperabilidade dos Sistemas de Certificação do EP com os sistemas e requisitos de certificação do E&IT NATO e do SNQ**, e que por sua vez se divide em três objetivos específicos (OE):

OE1 – Analisar o sistema de certificação da formação do EP segundo o SNQ e o Quadro Europeu de Qualificações (QEQ);

OE2 – Analisar o sistema de E&IT NATO;

OE3 – Analisar o Sistema de Ensino e Formação do Exército de Espanha.

Com vista a alcançar o OG definido, formulou-se a seguinte Questão Central (QC): De que forma pode o EP certificar a sua formação, de acordo com os padrões NATO sem negligenciar a certificação pelo SNQ?

Para responder à QC, três questões derivadas (QD) surgiram. São elas:

QD1 – De que forma se pode certificar a formação através do SNQ e do QEQ?

QD2 – De que forma a NATO certifica as soluções de E&IT?

QD3 – Como é que o Exército Espanhol compatibiliza os processos de certificação da sua formação pela NATO e pelo EQF?

Este estudo encontra-se organizado em sete capítulos, sendo o primeiro a introdução, e o último as conclusões. Relativamente à introdução, já expendida, a mesma pretende situar o leitor na temática em estudo dando a conhecer a sua relevância e pertinência. No segundo capítulo, é realizada a revisão de literatura, assim como, é apresentada a metodologia e modelo de análise utilizados.

No terceiro e quarto capítulos, é analisado o Sistema de certificação do EP (tendo como ponto de partida o EQF e o seu equivalente nacional, o SNQ), e o sistema de E&T NATO, como forma de responder à QD1 e QD2, respetivamente.

O quinto capítulo, tem como objetivo analisar um sistema de formação que certifique a sua formação simultaneamente pela via da NATO e /ou do EQF, sendo neste caso analisado o Exército de Espanha, e visa responder à QD 3.

No sexto capítulo, é efetuada a análise e a apresentação dos resultados obtidos. A investigação termina com a apresentação das conclusões dando resposta à QC.

2. Enquadramento conceptual e metodologia

No presente capítulo apresenta-se a revisão de literatura à problemática em destaque, o objeto de estudo e a metodologia utilizada na presente investigação.

2.1. Revisão de Literatura

Atualmente, na era da informação, vive-se um processo de transformação, não só ao nível da otimização das estruturas mas também ao nível da cultura organizacional, das pessoas e dos seus talentos e competências (Chiavenato, 2014, p. 44).

2.1.1. A amplitude do conceito de competência e o seu papel na Formação

Com origem no latim, “*compétentia*”, significa “o que está para se manifestar”. Ao abordarmos este conceito, deparamo-nos com um número considerável de distintas abordagens (Hillau, 1994, p. 62).

O seu estudo insere-se em vários domínios, frequentemente associado ao conjunto de ensaios relacionados com a conceptualização das atividades associadas ao trabalho, ensino, formação e gestão de RH, remetendo “para as mudanças dos sistemas organizacionais, gestores e técnico-produtivos das instituições, [...] respondendo às alterações e flutuações permanentes que caracterizam a atualidade” (Parente, 2004, p. 300).

Salientam-se as abordagens Americana e Francesa, conforme Figura 1, com o intuito de mais à frente neste estudo, as compararmos ao modelo NATO e SNQ, respetivamente.

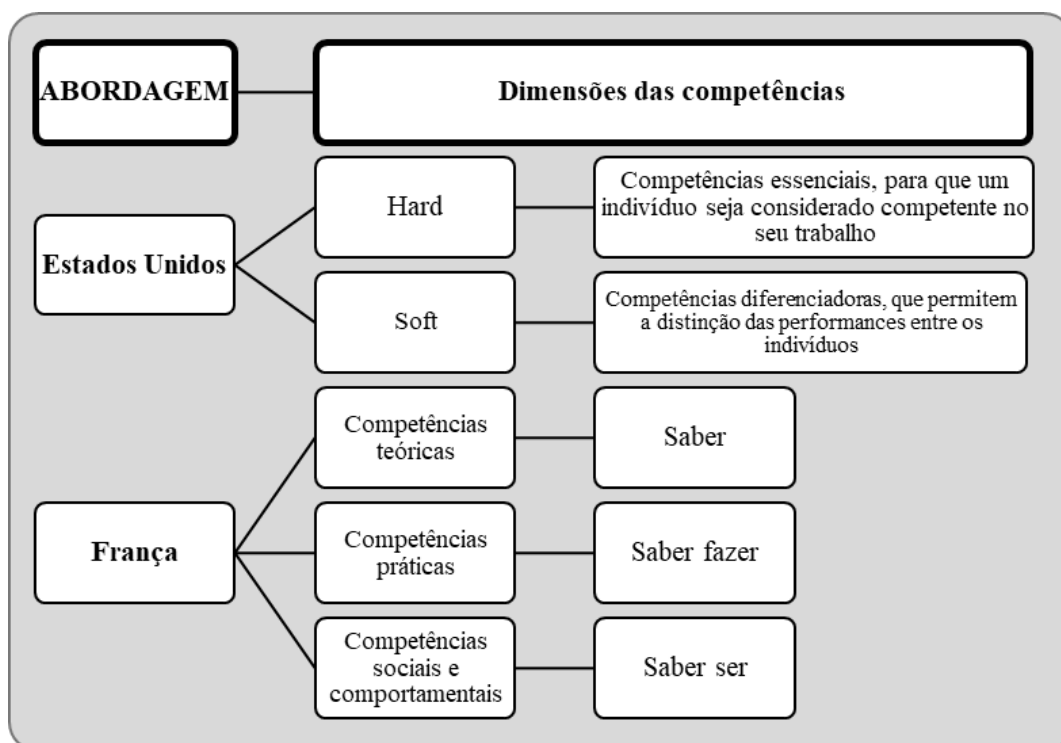


Figura 1 – Dimensões das competências: a influência Estadunidense e Francesa

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).



Rouco (2012) identifica a Sociologia e Psicologia, os RH, e a Formação como as três grandes áreas de aplicação das competências. Na área da Formação, no caso específico do EP, as competências podem ser Transversais ou Específicas, materializando-se na capacidade reconhecida, para mobilizar conhecimentos, aptidões, comportamentos ou atitudes que permitem desempenhos superiores de atividades, de acordo com os PDO definidos (Decreto-Lei nº 396/2007, p. 9169; Direção de Formação [DF], 2017, pp. 9–10).

2.1.2. O Sistema de Formação do Exército Português

Sendo a Formação, a segunda componente do SIE, esta compreende a satisfação da proficiência adequada às competências requeridas, de acordo com um dado perfil, com vista ao emprego operacional (CID, 2014a; DF, 2017, 2019).

A DF como principal promotor do vetor Formar do [Comando do Pessoal] CmdPess, tem como área de esforço [...] o eixo da retenção, através do esforço da formação profissional dos militares e civis que servem no Exército, da melhoria dos seus referenciais de curso, infraestruturas, meios e processos de formação, garantindo sempre que possível a dupla certificação, com o objetivo de adaptar a estrutura formativa, quer para satisfazer as necessidades do Exército, quer para potenciar a integração dos seus militares contratados no mercado de trabalho. (DF, 2019, p. 5)

Assim, à DF compete “assegurar a atividade de toda a formação do Exército” (Decreto Regulamentar n.º 11/2015). Sobre as suas competências, destacam-se (Figura 2) as mais relevantes para a presente investigação.

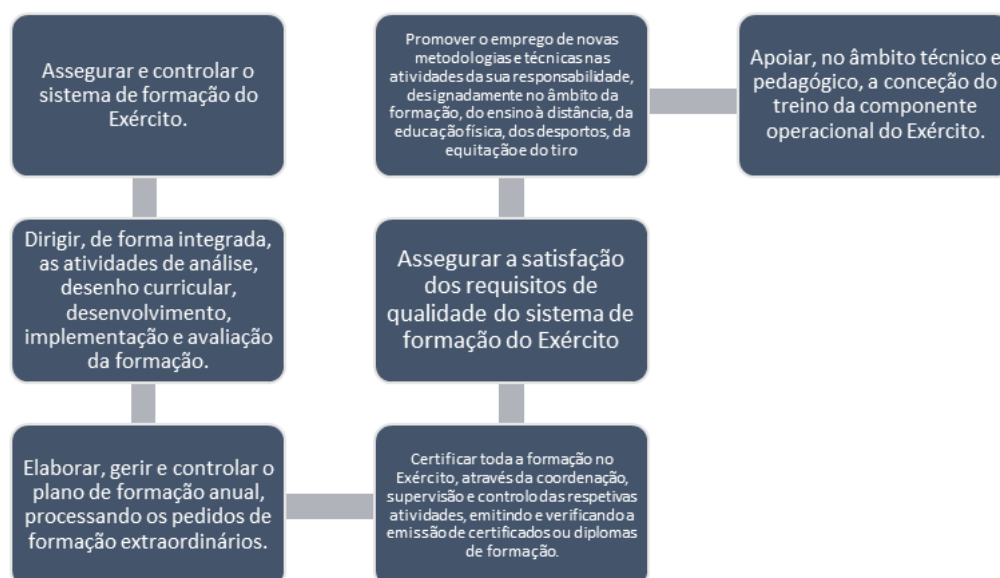


Figura 2 – Competências da DF com impacto no estudo

Fonte: Elaborado a partir do Decreto Regulamentar n.º 11/2015.



De acordo com a sua diretiva parcelar, inserida no planeamento estratégico da diretiva setorial do CmdPess 2019-2020, a DF apresenta o seguinte mapa funcional (Figura 3).

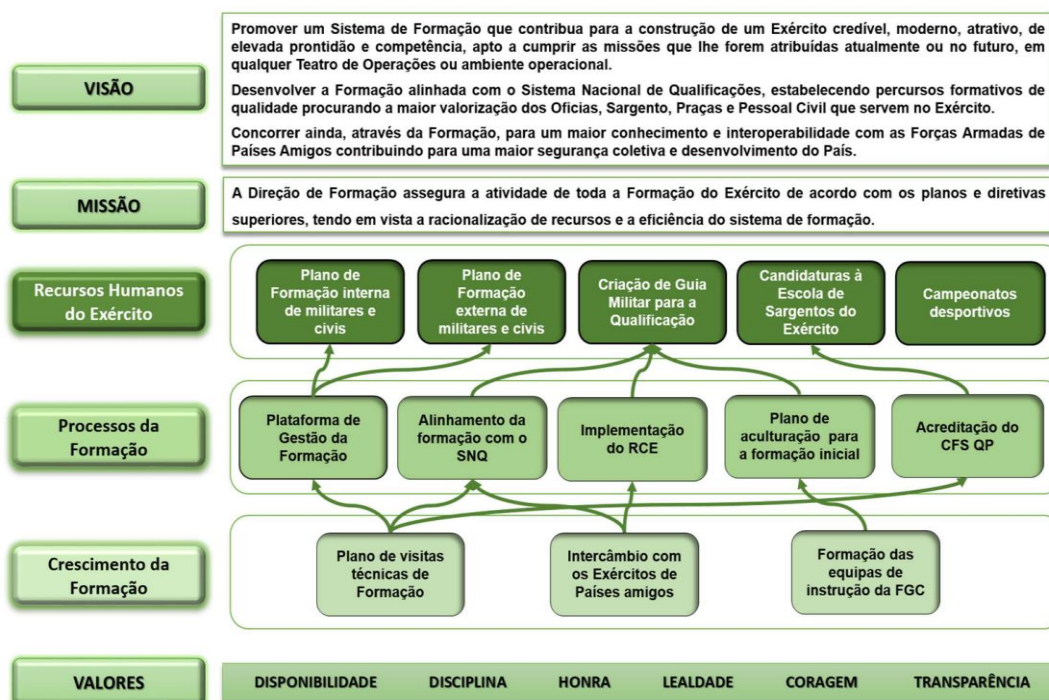


Figura 3 – Mapa funcional da DF

Fonte: DF (2019, p. 13).

Das Atividades mais significativas das respetivas diretivas sectoriais e parcelares, com impacto no presente estudo, destacam-se as constantes na Figura 4.



Figura 4 – Atividades / Projetos da Diretiva Parcelar da DF 2019-2020 relacionadas com o estudo

Fonte: Adaptado de DF (2019, pp. 7–8).



A Formação no EP, que se concretiza no conjunto de cursos e respetivos itinerários formativos estruturados para a aquisição e desenvolvimento de competências (CID, 2014a; EME, 2002), operacionaliza-se na execução do conjunto desses cursos, previstos no Plano de Formação Anual (Figura 5).



Figura 5 – O Plano de Formação Anual do Exército

Fonte: Adaptado de CmdPess (2019).

Sob a responsabilidade da DF, esta reveste-se de diversas tipologias, enquadradas pelo art.º 78.º do Estatuto dos Militares das FFAA (EMFAR)², conforme Figura 6.

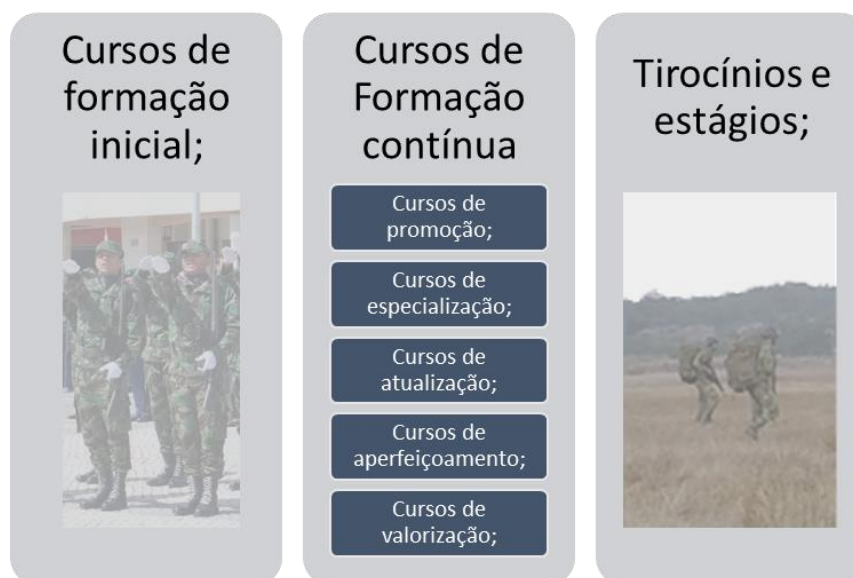


Figura 6 – Tipologia de cursos

Fonte: Decreto-Lei n.º 90/2015 (p. 3212).

Em termos da estrutura dedicada à formação no EP, esta assenta em três níveis de responsabilidade e de execução (Figura 7 e Figura 8): (i) um primeiro nível, de exercício de

² do Decreto-Lei n.º 90/2015, 29 de maio, alterado pela Lei n.º 10/2018 de 2 de março.



autoridade técnica, que compete à DF; (ii) um segundo nível, de exercício da autoridade técnico-pedagógica, onde as UF, exercem de forma sistémica as atividades de planeamento, execução e certificação da formação; (iii) um terceiro nível, de ordem executiva, onde os PF³, organizam e ministram cursos (CmdPess, 2016; Decreto Regulamentar n.º 11/2015).



Figura 7 – Estrutura do SFE (DF e UF)
Fonte: Adaptado de Cavaleiro (2020).



Figura 8 – Níveis de responsabilidade e execução do SFE
Fonte: Adaptado de CmdPess (2016).

O modelo SAT (Figura 9), foi criado pelo Centro de Tecnologias Educacionais da Universidade Estatal da Flórida⁴ (CTEUEF) para satisfazer as necessidades de instrução do Exército dos Estados Unidos da América (EUA). Por ser um modelo flexível e bem

³ Os PF, podem ser Permanentes ou Não Permanentes.

⁴ Tradução do autor de “Centre for Educational Technology at Florida State University.”



estruturado, este foi rapidamente disseminado por outros países Aliados (Branson et al., 1975; Odiorne, 1965).

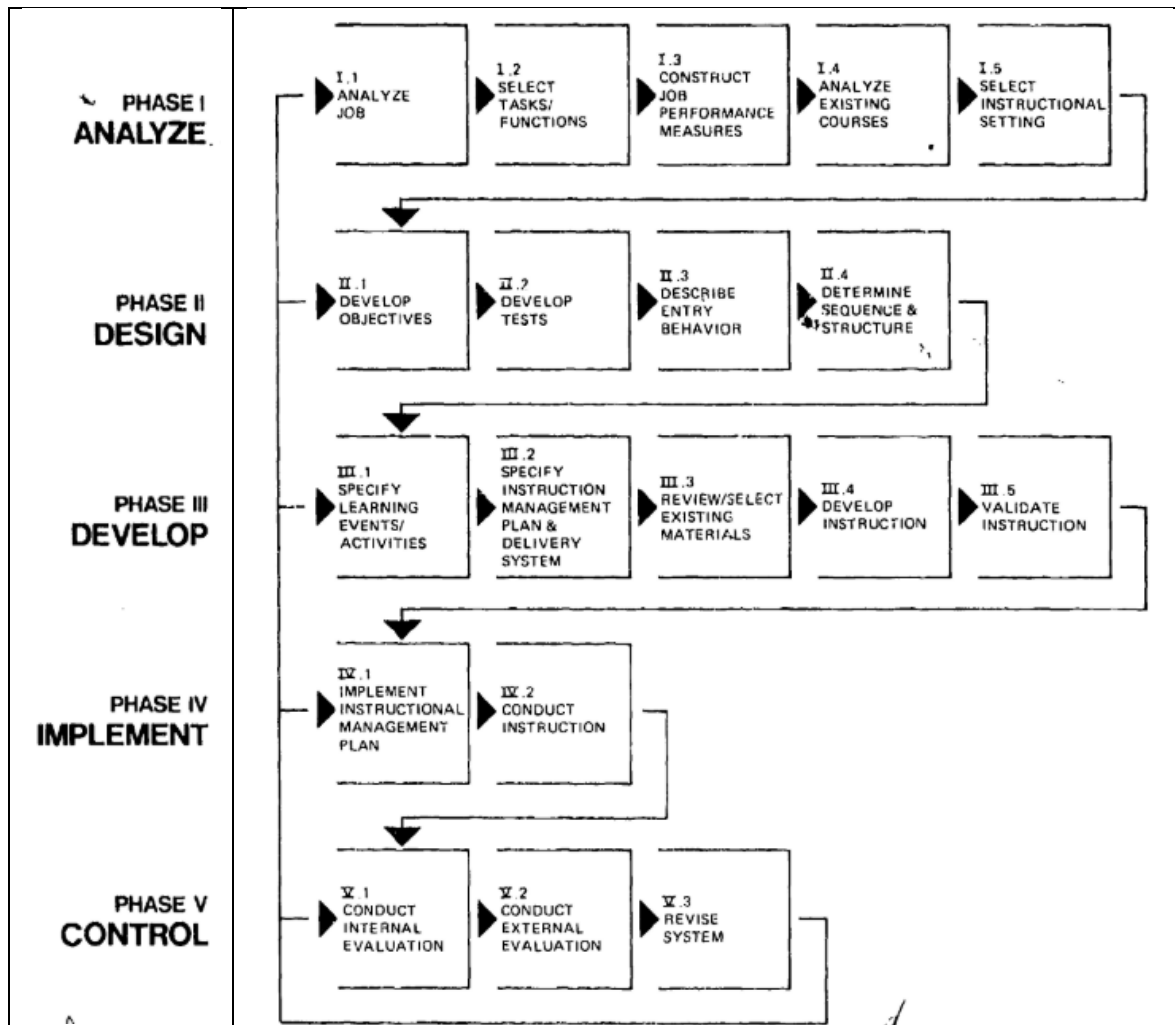


Figura 9 – SAT Model, desenvolvido pelo CTEUEF

Fonte: Branson et al. (1975).

O EP não foi exceção tendo na década de 80, publicado o MT 110-01, Abordagem Sistémica à Instrução, conforme apresentado na Figura 10 (EME, 1987). Este modelo foi posteriormente atualizado, pelo RGIE em 2002 (EME, 2002), e pelo MQF em 2014 (CID, 2014a), este último, já alinhado pelas diretivas de E&T emanadas pela NATO em 2013.

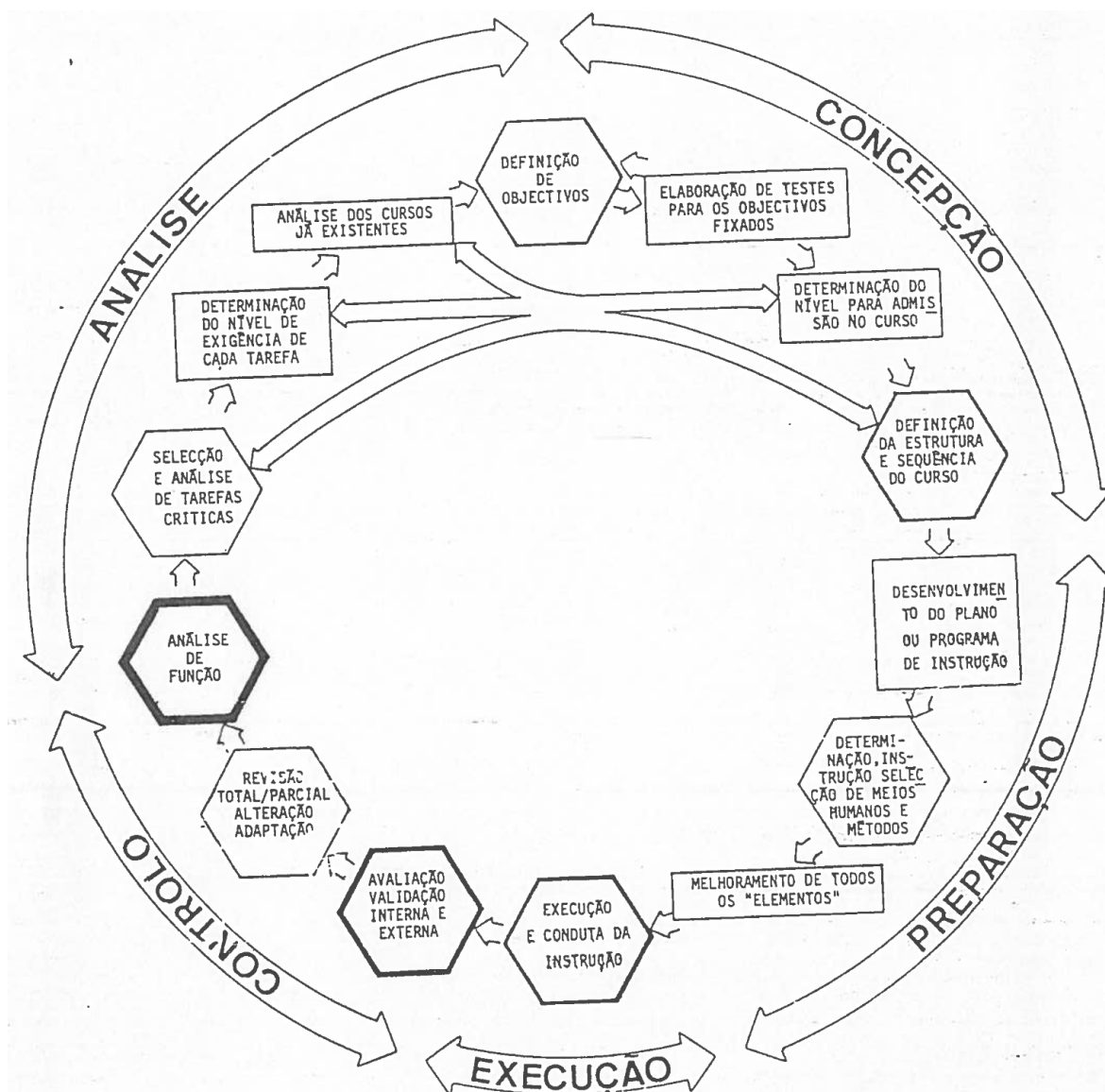


Figura 10 – Abordagem Sistémica da Instrução do EP em 1987, segundo o MT 110-1

Fonte: EME (1987).

Com vista ao desenvolvimento de um produto coerente e credível com a satisfação das necessidades operacionais do EP, em termos conceptuais, o actual modelo do SFE, (Figura 11), resulta da operacionalização das diversas etapas da ASF, decorrentes do modelo SAT NATO, exibido na Figura 12, integrando os processos no âmbito do SNQ e da Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional⁵ (ANQEP), dos quais se destaca o ciclo formativo, constante da Figura 13 (CID, 2014a, pp. 1–10; DF, 2019).

⁵ O Sistema de Gestão da Formação Profissional, resultou do projeto da Norma Portuguesa (NP) 4512:2012, de 15 de junho de 2012, resulta do projeto financiado pela Comissão Europeia (Q-Cert-Vet), estruturado em alinhamento com a NP EN ISO 9001:2008.

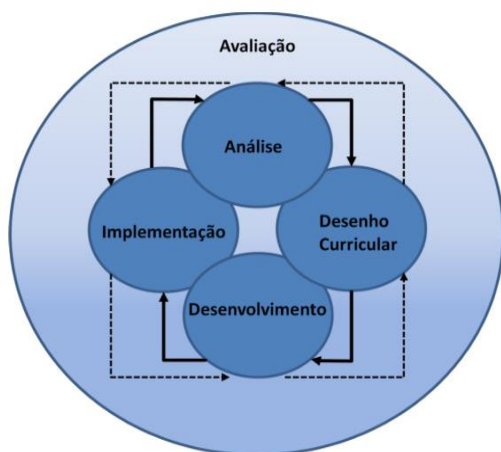


Figura 11 – Sistema de Formação do Exército ou Abordagem Sistémica da Formação
Fonte: CID (2014a).

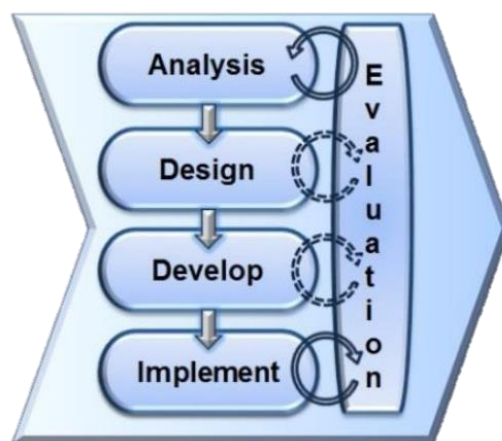


Figura 12 – NATO Systems Approach to Training
Fonte: NATO (2015).

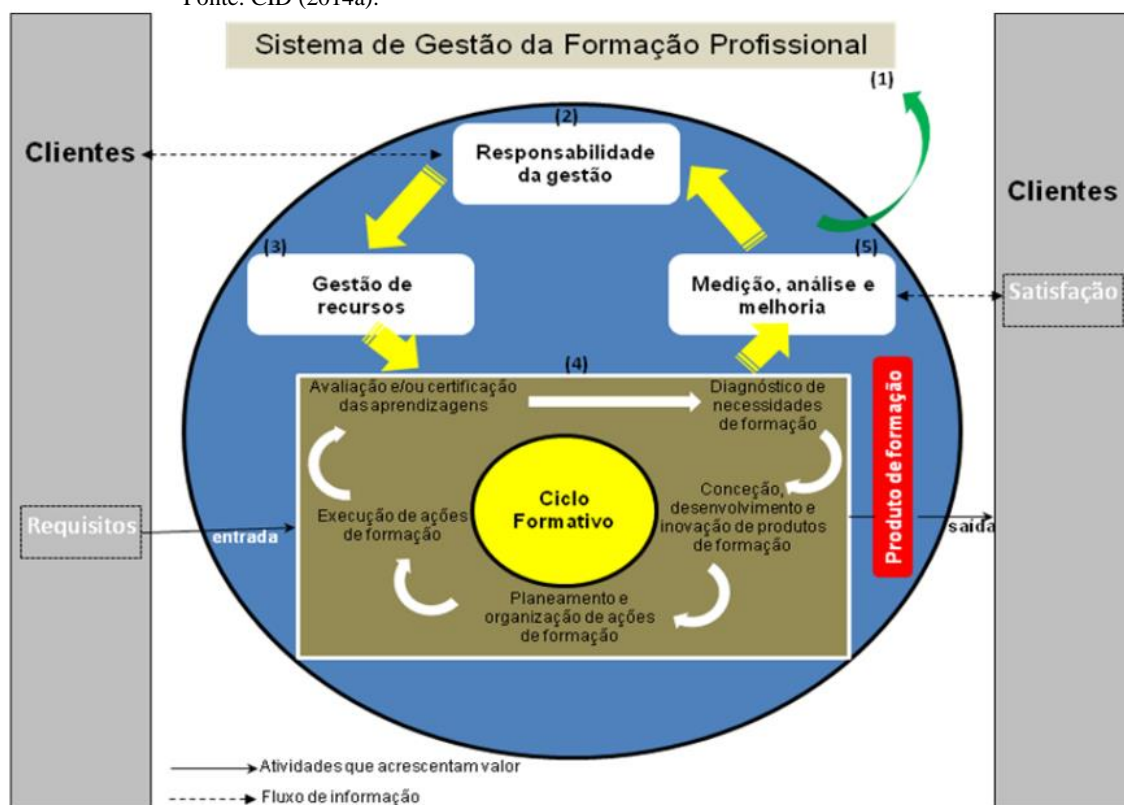


Figura 13 – Sistema de gestão da formação profissional
Fonte: Adaptado de Instituto Português da Qualidade (2012) por CID (2014a).

O desenvolvimento das atividades da DF tem presente o cumprimento das diversas etapas da ASF, processo que contempla as atividades de análise, desenho, desenvolvimento, implementação e avaliação da formação, constituindo-se esta como o suporte metodológico para o SFE e, por conseguinte, para a qualidade da formação, conforme detalhado na Figura 14 (CID, 2014a).

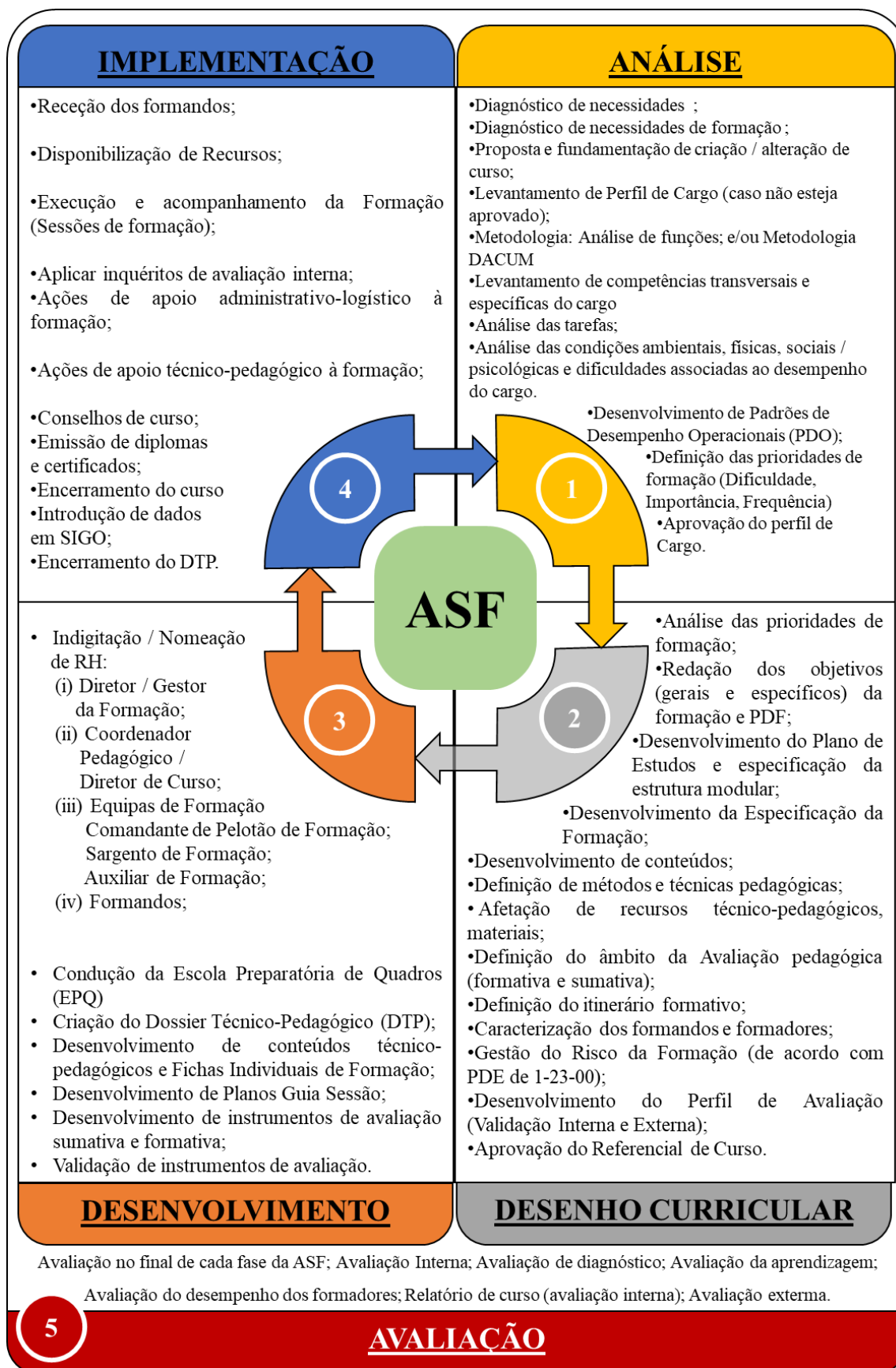


Figura 14 – Abordagem Sistêmica da Formação do EP

Fonte: Adaptado de CID (2014a, 2015).



Para cada curso no EP, deve existir o seu respetivo RC. Concebido com base nas Diretivas NATO para o E&IT, permite, para já, a certificação de Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD) existentes no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), apresentando a estrutura composta pelo conjunto de documentos apresentados na Figura 15.

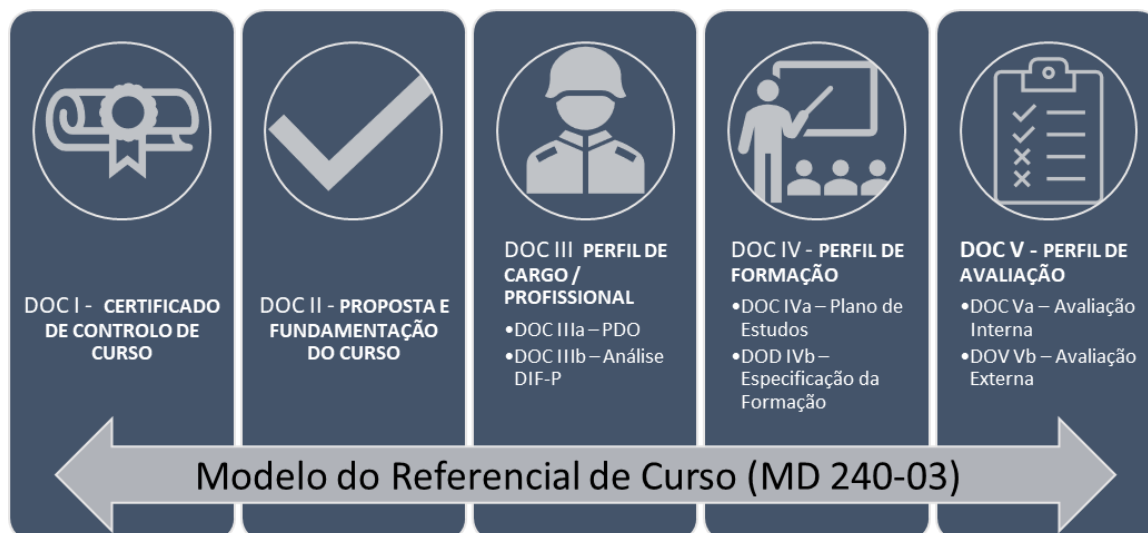


Figura 15 – Modelo do Referencial de Curso (MD 240-03)

Fonte: Adaptado de CID (2014a, 2015).

Todos os cursos e ações de formação são ministrados tendo por base os padrões definidos pelo Manual da Qualidade⁶, mantendo uma estrutura Formativa em rede, com o conhecimento centralizado nas UF e com recurso à implementação da formação pelos PF (CID, 2014a; Portaria n.º 851/2010).

Por certificação entende-se ato ou efeito de comprovar e de comunicar que determinado facto é verdadeiro, isto é “[...] o reconhecimento formal de que uma entidade detém competências, meios e recursos adequados para desenvolver atividades formativas em determinadas áreas de educação e formação” (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho [DGERT], 2017, p. 5). Estas questões, serão desenvolvidas no Capítulo 3 da presente investigação e no Apêndice D.

2.2. Metodologia da Investigação

O percurso de construção de um projeto de investigação é constituído pela própria experiência e vivência pessoal e profissional do investigador [devendo este] inventariar e avaliar os seus adquiridos e experiências, mobilizando-os

⁶ No MD 240-01 – Qualidade da Formação, os padrões de qualidade são os constantes da Portaria n.º 851/2010 de 6 Setembro (2010), republicada pela Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho (2013).



criticamente como mais-valias, em vez de os (re)negar como se fossem obstáculos ou limitações. (Afonso, 2014)

O presente estudo, insere-se no âmbito das Ciências Militares, no domínio da investigação do Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar (Decreto-lei n.º 249/2015). Tem por base um raciocínio indutivo, suportado numa estratégia de investigação qualitativa, tendo-se optado pela tipologia de desenho de pesquisa de estudo de caso (Santos et al., 2019, pp. 32–40).

Neste sentido, ao OG definido, aplicou-se um desenho de pesquisa suportado pela análise documental e pelos testemunhos de especialistas na área certificação da Formação no EP⁷, SNQ e E&IT NATO, estabelecendo através da análise dos resultados, generalizações em resposta à QC formulada (Santos et al., 2016, p. 18, 2019).

2.3. Percurso metodológico

De acordo com o consignado por Santos et al. (2019), o presente estudo regulou o seu percurso metodológico com base em três fases: exploratória, analítica e conclusiva.

2.3.1. Fase exploratória

Durante esta fase, enquadrou-se o objeto de estudo, através de análise documental e de entrevistas exploratórias, tendo sido possível a identificação e formulação do problema de investigação, bem como a definição dos objetivos para as fases subsequentes, com as respetivas QD, tendo resultado no seguinte modelo de análise (Figura 16).

⁷ Com conhecimento e experiência na certificação pelo SNQ.

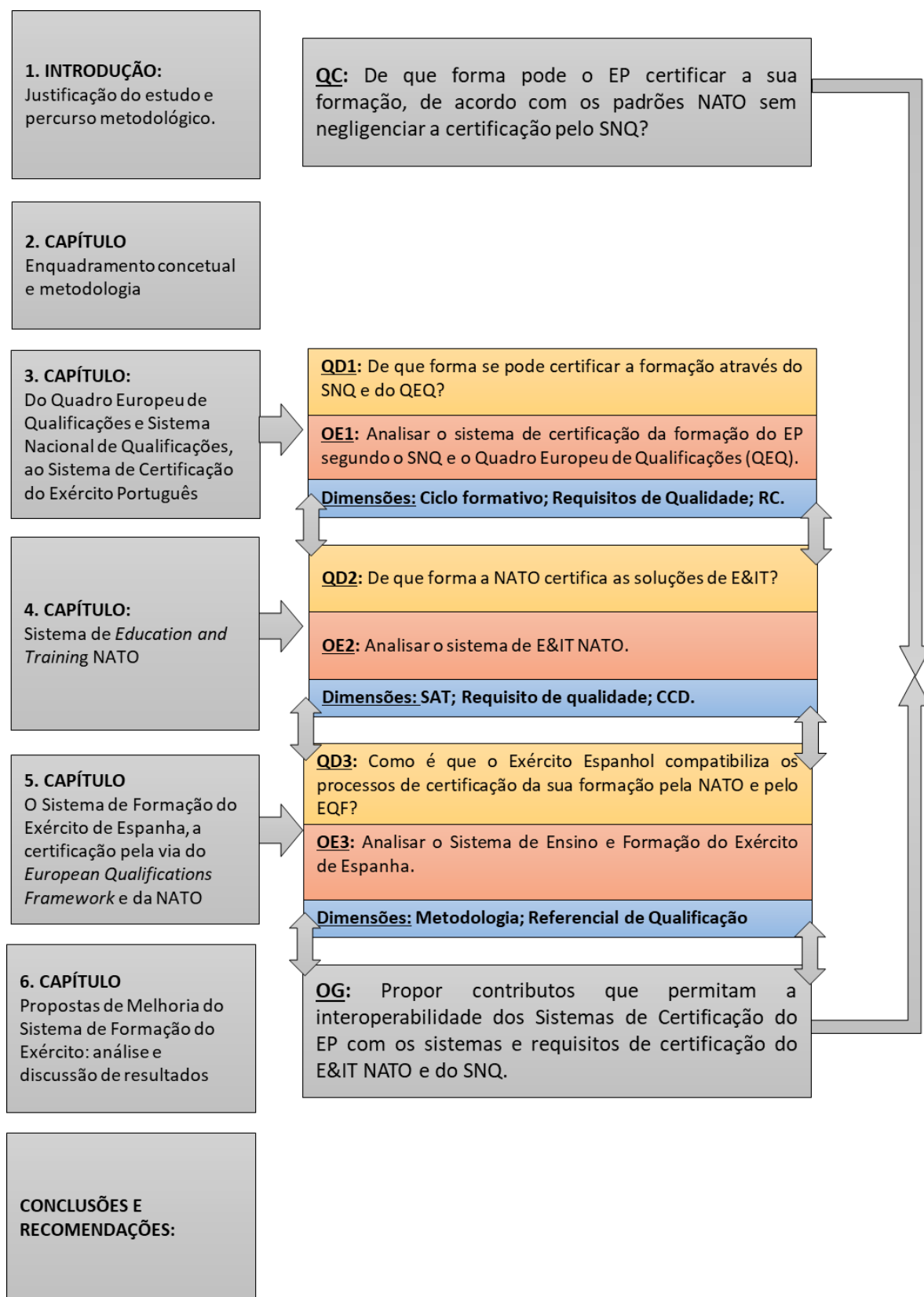


Figura 16 – Modelo de Análise



2.3.2. Fase analítica

Constituída por dois momentos. Um primeiro, que compreendeu a recolha de dados através da análise documental relacionada com o E&IT NATO e com o SFE. Um segundo momento essencialmente com base em entrevistas a especialistas na área da certificação da formação pelas vias do SNQ e do E&IT NATO, onde foi possível extrair resultados pertinentes para a investigação, conforme Figura 17.

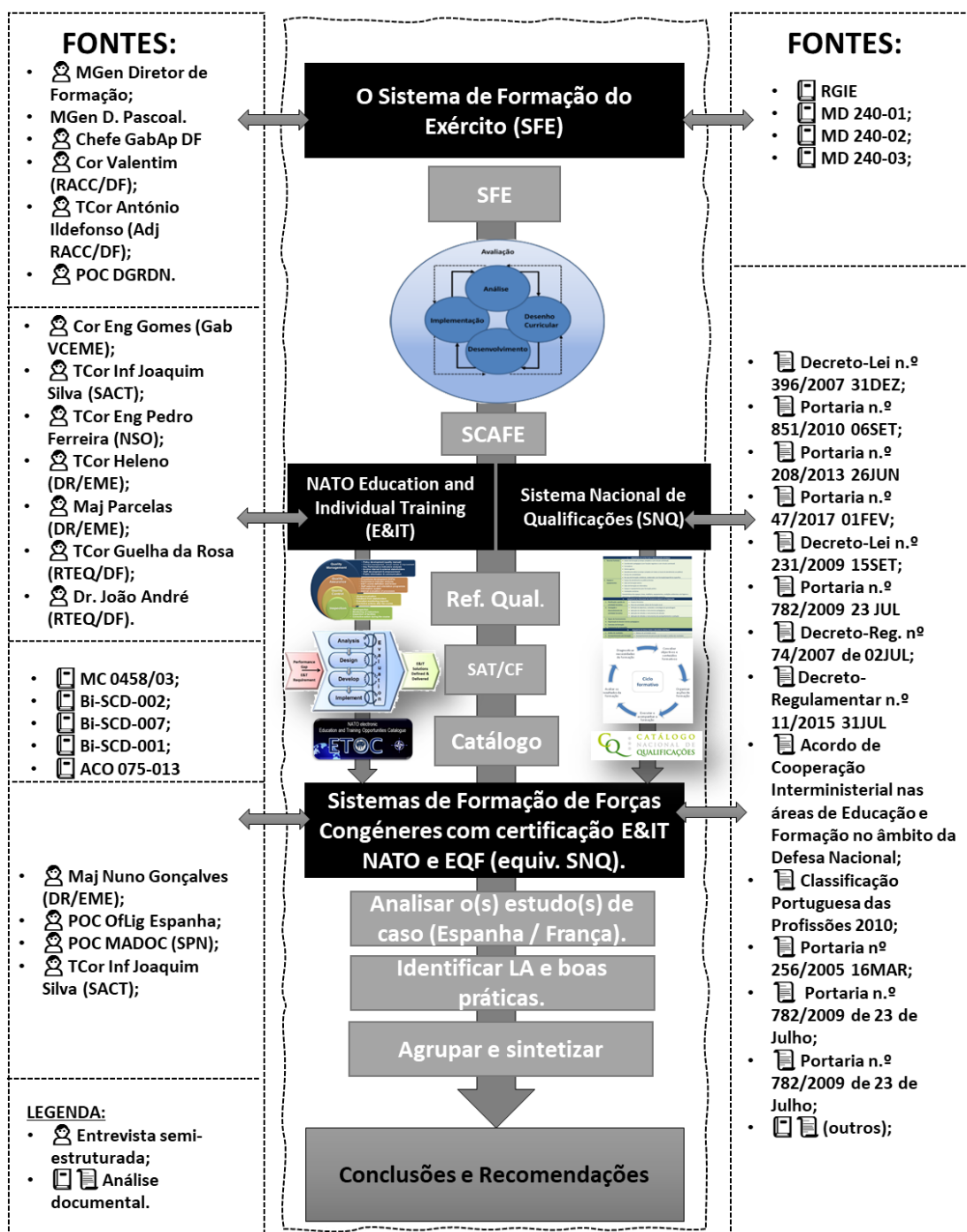


Figura 17 – Desenho de Pesquisa



2.3.3. Fase conclusiva

Por último, a apresentação dos resultados e conclusões, assim como de possíveis medidas que possam contribuir para a interoperabilidade e coexistência dos vários sistemas de certificação já referidos.

2.4. Instrumentos metodológicos

A seleção dos instrumentos de recolha de dados, teve por base o pensamento indutivo, tendo sido os resultados obtidos, objeto de análise de conteúdo. Para além da análise documental, para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas durante a fase exploratória e entrevistas estruturadas, durante a fase analítica, aplicadas em quatro domínios, a elementos com responsabilidades no âmbito do SFE, com experiência na certificação pela via do SNQ, no E&IT NATO e sistemas de formação de países aliados. Os resultados obtidos, foram objeto de uma análise de conteúdo.

2.4.1. Participantes e procedimento

Este estudo, contou com a participação de 16 entrevistados no total, conforme Apêndice E.

2.4.2. Instrumentos de recolha de dados

Para a recolha de dados foi utilizado o guião de entrevista estruturada, com aplicação de questões por domínios, tendo em conta a área de *expertise* dos entrevistados, conforme Guião no Apêndice F.

2.4.3. Técnicas de tratamento de dados

Na recolha e tratamento dos dados, recorreu-se numa primeira fase à análise documental, de acordo com o desenho de pesquisa, apresentado na Figura 17. Quanto aos dados das entrevistas estruturadas, estas foram alvo de análise interpretativa do seu conteúdo.



3. Do Quadro Europeu de Qualificações e Sistema Nacional de Qualificações, ao Sistema de Certificação do Exército Português

Neste capítulo analisamos a forma como o EP se articula através do seu sistema de certificação, para assegurar o cumprimento dos requisitos do referencial de qualidade e ver reconhecidas, validadas e certificadas as competências dos seus militares.

3.1. O Quadro Europeu de Qualificações

O “processo de Bolonha”, foi o ato da política europeia, que deu início ao projeto do QEQ, com vista à convergência das estruturas dos diferentes sistemas de ensino superior⁸ (Parlamento Europeu e Conselho, 2003, p. 4).

Com a Declaração de Copenhaga de 30 de novembro de 2002 e a Resolução do Conselho de 19 de dezembro de 2003, deu-se seguimento aos esforços de convergência no domínio da educação e formação vocacional, numa estratégia assente em quatro vetores (Figura 18).

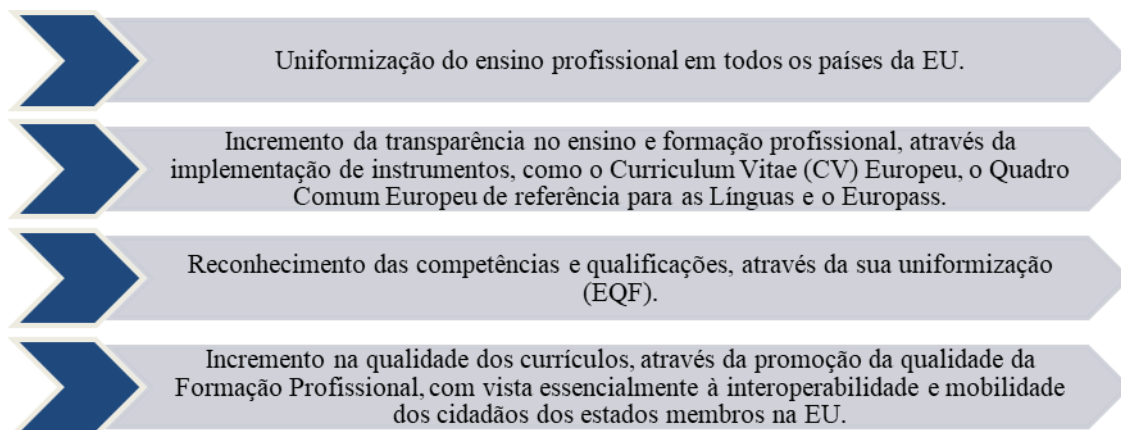


Figura 18 – Quatro principais vetores da Declaração de Copenhaga e Resolução do Conselho

Fonte: Parlamento Europeu e Conselho (2003, pp. 4–8).

Com a aprovação do QEQ, passou a ser possível a promoção da coesão dos sistemas europeus existentes com vista à transferência e acumulação de créditos no ensino superior, e no ensino e formação profissional (Parlamento Europeu e Conselho, 2003, p. 9), tendo sido definidos oito níveis de qualificação, organizados e estruturados por descritores, (*knowledge, skills and competence*), conforme Quadro 1 e de forma mais detalhada no Apêndice C (European Parliament and Council of the European Union, 2008).

⁸ Conforme modelo Francês apresentado na Figura 1.

Quadro 1 – Quadro Europeu de Qualificações (QEQ)

Qualifications types	EQF levels
Doctoral degree	8
Master degree	7
Bachelor degree	6
Diploma in technological specialisation	5
Secondary education and professional certification Secondary education and professional internship – minimum six months	4
Secondary education	3
Third cycle of basic education Third cycle of basic education and professional certification	2
Second cycle of basic education	1

Fonte: Adaptado de Pro Work (2018, p. 17).

O QEQ, constitui-se assim, como uma ferramenta de referência para comparar níveis de qualificação, efetuando a ligação entre os distintos sistemas de ensino e formação dos estados membros (European Parliament and Council of the European Union, 2008), conforme Figura 19.

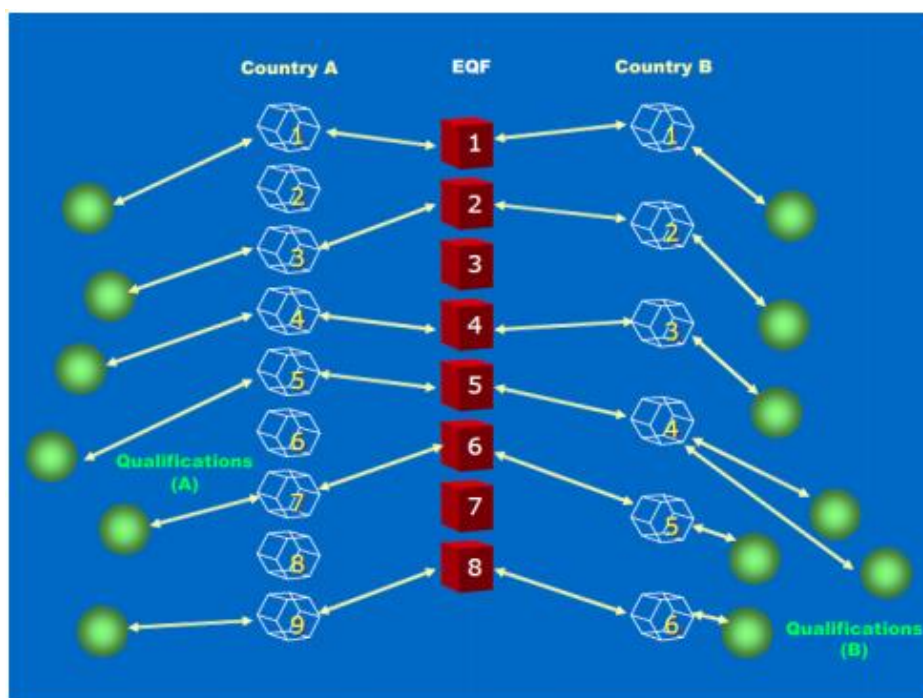


Figura 19 – Representação visual da comparação de diplomas via QEQ

Fonte: Adaptado de Pro Work (2018, p. 17).

3.2. O Sistema Nacional de Qualificações

O SNQ, estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 396/2007 de 31 de dezembro (2007), surge em articulação com EQF, como a estratégia nacional para elevar os níveis de qualificação da população, através da progressão escolar e profissional, como forma de assegurar a valorização da formação, do desenvolvimento pessoal e da atividade económica.

Conforme demonstrado no Apêndice C, podemos constatar que o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), alinha totalmente pelo quadro QEQ, coexistindo com instrumentos como: (i) o Passaporte Europeu de Competências; (ii) o *European Credit System for Vocational Education and Training* (ECVET); e (iii) Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional (Lameira, Curado, Silva, & Duarte, 2015; Portaria n.º 782/2009).

Das entidades e instrumentos que integram atualmente o SNQ, destacam-se os constantes na

Figura 20.

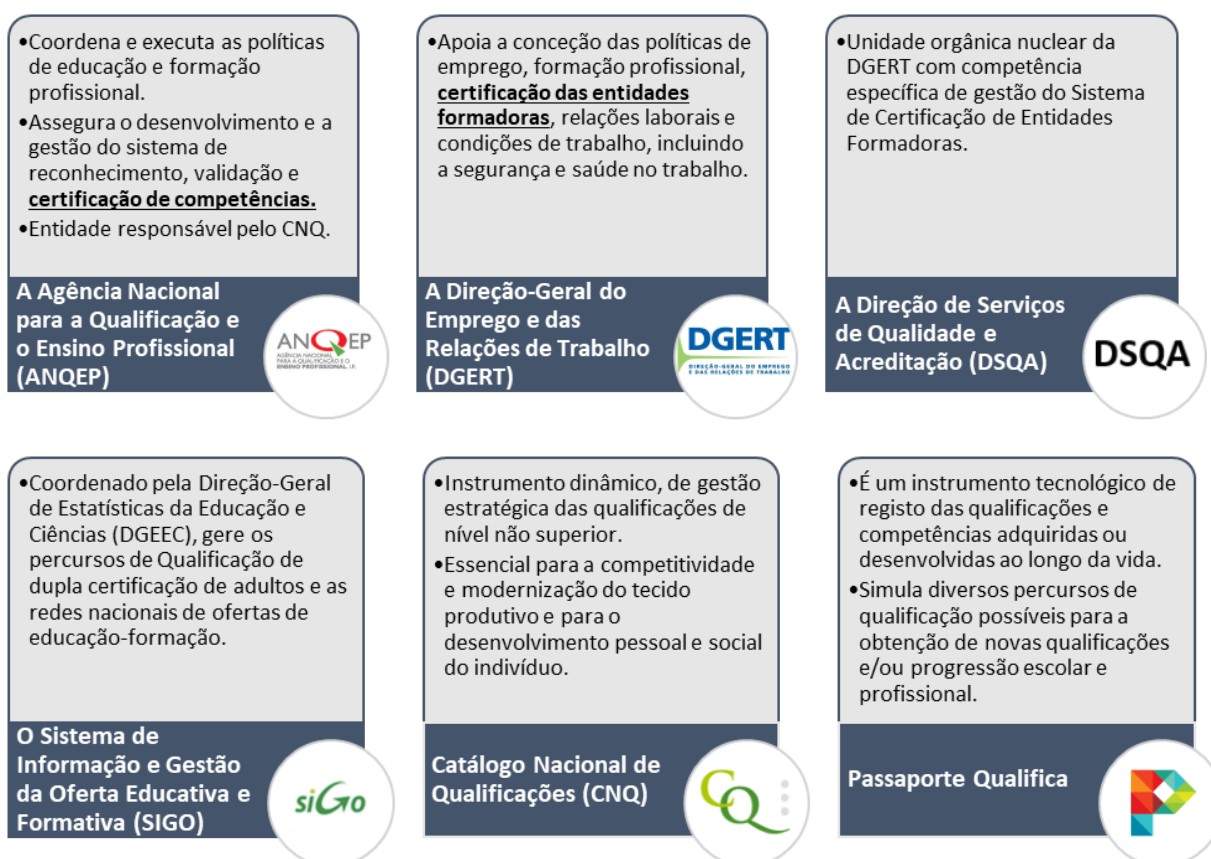


Figura 20 – Principais entidades e componentes do SNQ

Fonte: Adaptado de Decreto-Lei n.º 14/2017; DGERT (2017); Portaria n.º 47/2017.

3.2.1. Sistema de Certificação de Entidades Formadoras

Regulamentado pela Portaria n.º 851/2010, de 6 Setembro (2010), republicada pela Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho (2013), é gerido pela Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação e tem em vista a legitimação de Entidade Formadora Certificada (EFC), após demonstrada a sua capacidade para conduzir o ciclo formativo, segundo o referencial de qualidade estabelecido (DGERT, 2017). O processo de certificação é composto por dois momentos, com vista a certificação inicial ou a sua manutenção, conforme apresentado na Figura 21.



Figura 21 – Fluxograma do processo de certificação DGERT

Fonte: DGERT (2017).

3.2.2. Requisitos de certificação

Relativamente aos requisitos prévios e requisitos do referencial de qualidade, são os expendidos na Figura 22, conforme definidos pelo Anexo I da Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho (2013).

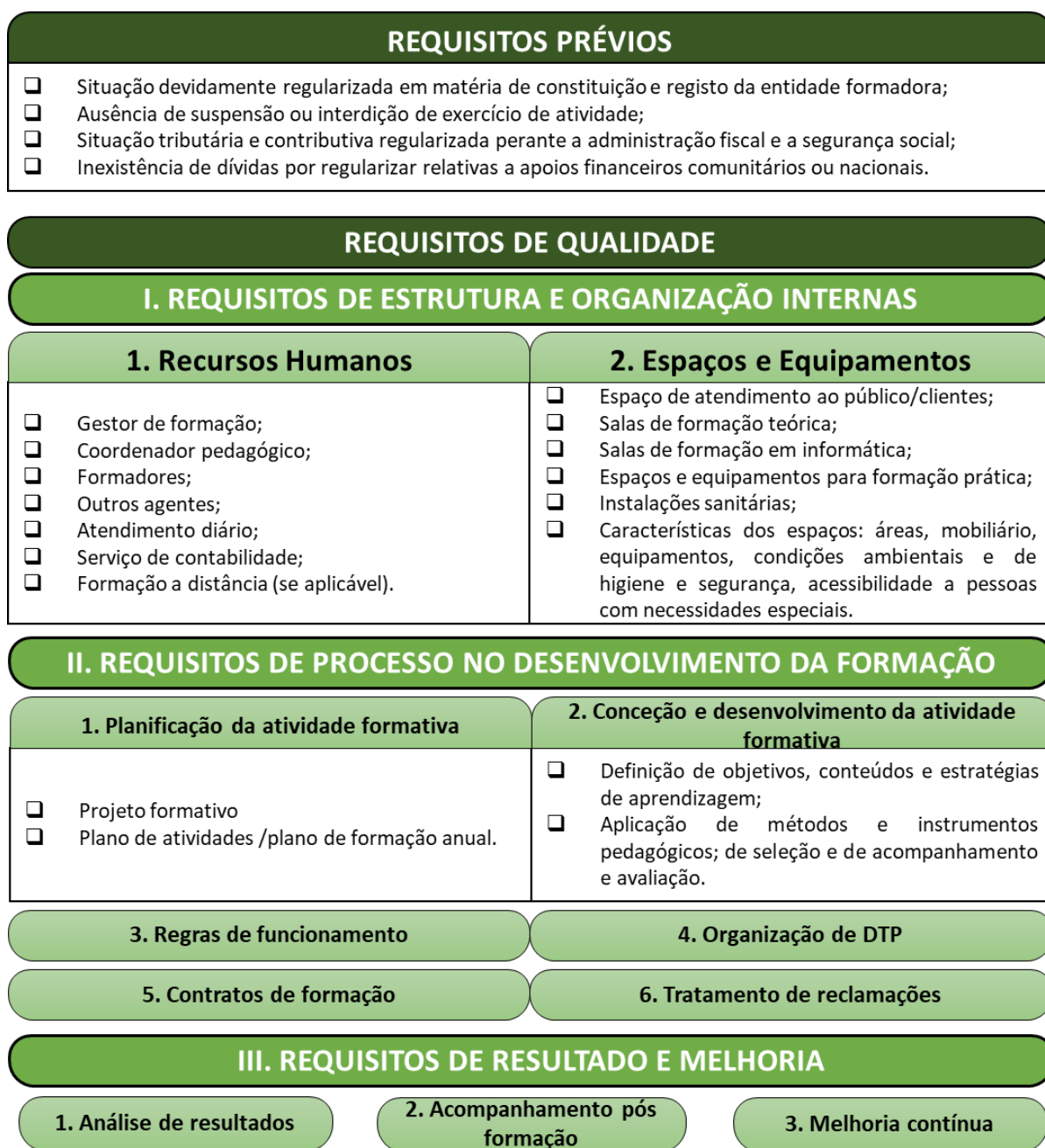


Figura 22 – Referencial de qualidade DGERT

Fonte: Adaptado de DGERT (2017); Portaria n.º 851/2010.

3.2.3. Ciclo Formativo, Referenciais de Qualificação e de Formação

Segundo o referencial de qualidade da formação em destaque, a certificação de uma EFC, é o reconhecimento formal de que essa entidade, para efeitos da conceção e desenvolvimento da formação, cumpre as cinco fases do ciclo formativo⁹, conforme apresentado na Figura 23.

⁹ Destaca-se a semelhança com as fases da ASF.

**Figura 23 – Fases do Ciclo Formativo**

Fonte: DGERT (2017, p. 32).

Dos cursos constantes no CNQ, a cada referencial de Qualificação, corresponde o seu Perfil Profissional, Referencial de Formação e Referencial para o Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, conforme apresentado na Figura 24.

**Figura 24 – Composição do Referencial de Qualificação do CNQ**

Fonte: Adaptado de ANQEP (2020).

No que toca aos Referenciais de Qualificação, destaca-se a desejável correspondência entre Unidades de Competência (UC) e UFCD, conforme Figura 25.

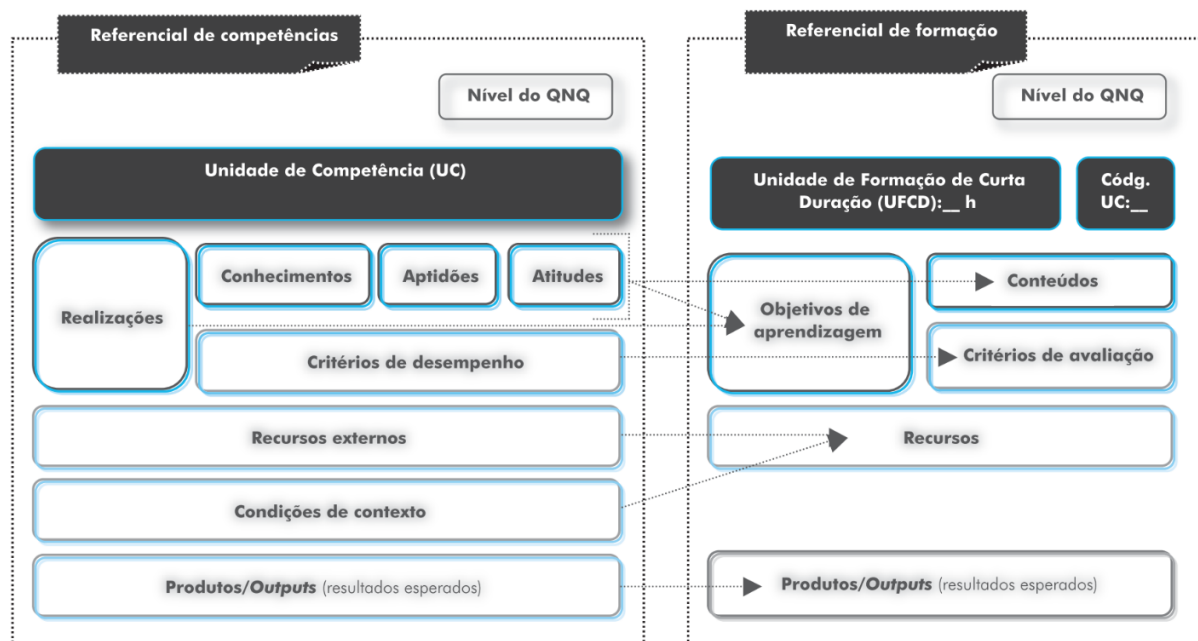


Figura 25 – Correspondência entre UC e UFCD

Fonte: Lameira et al. (2015, p. 64).

3.3. O Sistema de certificação do Exército Português

No âmbito do sistema de incentivos, de acordo com o previsto no n.º 4 do art.º 48.º da LSM (Lei n.º 174/1999), “salvaguardadas as inerentes especificidades militares [...] o ensino e formação, ministrados nas FFAA, devem obedecer a sistemas de créditos ou módulos, [...] conferidos nos sistemas educativo e formativo nacionais”.

De igual forma, o novo Regulamento de Incentivos à Prestação do Serviço Militar (RIPSM) nos diferentes Regimes de Voluntariado (RV), Regimes de Contrato (RC²), e de Regime de Contrato Especial (RCE), integra as recomendações europeias, contribuindo para uma transição eficaz e eficiente dos cidadãos que prestaram serviço militar (Decreto-Lei n.º 76/2018).

No âmbito da certificação da formação, o EP, em colaboração com os Ramos das FFAA e com a Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), terá de assegurar as premissas constantes na Figura 26.

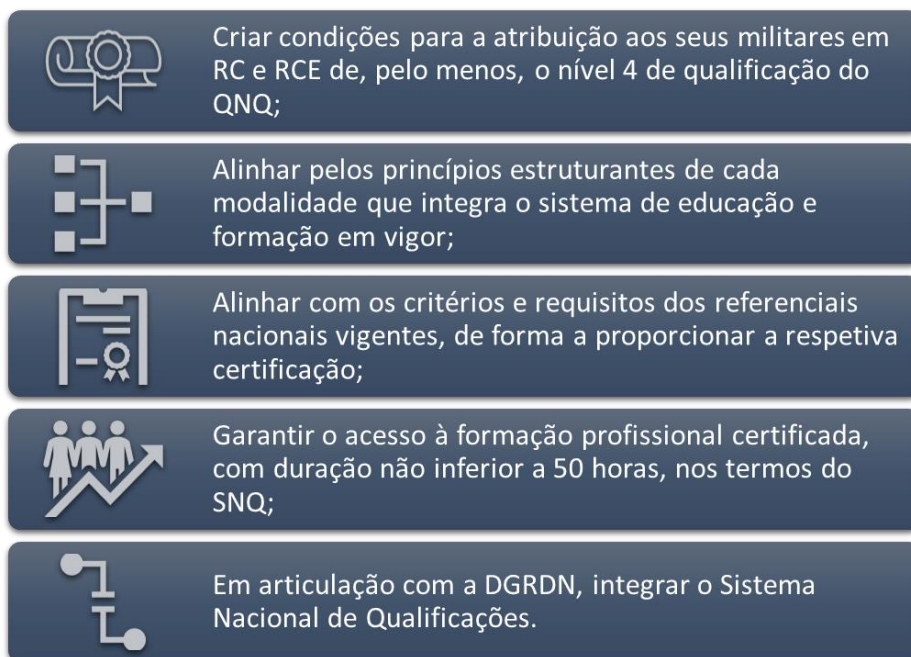


Figura 26 – Principais condições e incentivos previstas no RIPS M

Fonte: Decreto-Lei n.º 76/2018.

No que toca à melhoria contínua e à qualidade do ensino e formação, o EP tem objetivos concorrentes com o SNQ. Juntamente com o RIPS M, estes foram os catalisadores para a transformação do SFE, com vista a obtenção do reconhecimento interno e externo da atividade desenvolvida neste âmbito (CID, 2014b).

3.3.1. Certificação da formação do Exército Português

Neste sentido, o EP constitui-se como EFC, com capacidade e autonomia para garantir a formação e certificação de UFCD do CNQ aos seus militares em RC², RCE e RV, conforme previsto no RIPS M e determinado pela diretiva parcelar da DF 2019-2021 de 30ABR19 (Decreto-Lei n.º 14/2017; DF, 2019).

Assim, a certificação no EP constitui-se na “atividade de avaliação da conformidade realizada por uma terceira parte, [...], que comprova que esta cumpre com determinados requisitos de qualidade”. Dela resulta a validação formal, das competências adquiridas, para o exercício de cargos ou funções (R. C. S. Heleno, entrevista por *email*, 13 de abril de 2020).

No primeiro semestre de 2013, com base na Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro¹⁰, elaborou-se o Referencial de Qualidade do SFE. Nos anos seguintes, foram concebidas as publicações enquadrantes do SFE, conforme Figura 27 (A. J. P. dos Santos, entrevista por *email*, 08 de abril de 2020).

¹⁰ Alterada e republicada pela Portaria n.º 208/2013, 26 de junho.

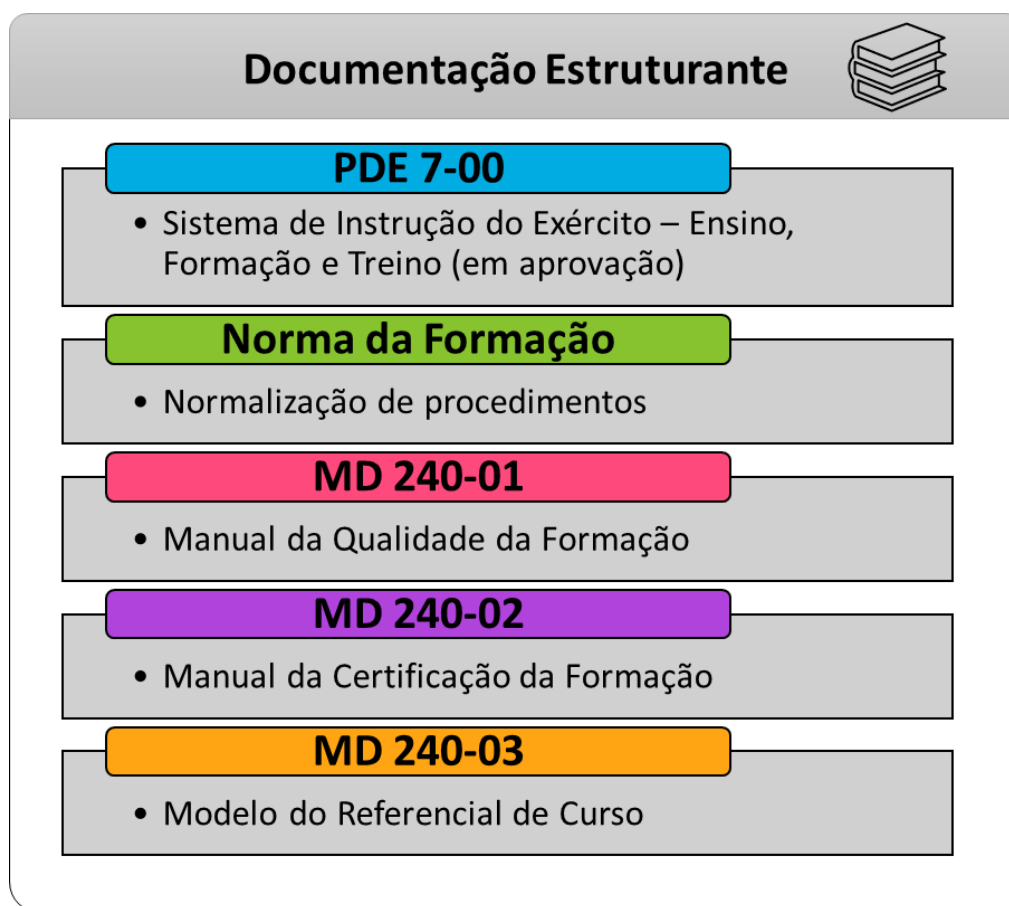


Figura 27 – Documentação estruturante da Formação do EP

Fonte: Adaptado de Cavaleiro (2020).

Com a extinção do CID em 2015, todas as atividades inspetivas da formação passaram para a Inspeção-Geral do Exército (IGE). Atualmente, a DF garante o cumprimento dos requisitos através: (i) da regulação de toda a atividade formativa no EP; (ii) da realização de Visitas de Apoio Técnico às UF e aos PF; (iii) e do controlo e avaliação dos dados relativos à Formação, (A. J. P. dos Santos, *op. cit.*).

3.3.2. O Exército Português como entidade formadora certificada no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações

Esta legitimidade é conferida por Lei Orgânica própria nos termos do Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro (2014); de acordo com o Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro (2007) conjugado com a Portaria n.º 851/2010, de 6 Setembro (2010), onde através da DF e do SFE, o EP dispõe de competências e estruturas adequadas, para desenvolver com carácter permanente atividades formativas (CID, 2014a).

Os requisitos de qualidade que EP adota, são os vertidos no Anexo I da Portaria n.º 208/2013 (CID, 2014a, 2014b).



Como Entidade Certificadora (EC), são responsabilidades da DF, as competências constantes na Figura 28.



Figura 28 – Responsabilidades da DF como Entidade Certificadora

Fonte: CID (2014b); Portaria n.º 851/2010.

3.3.3. Referenciais de curso e formação certificada do Exército Português

A cada curso de formação no EP, corresponde o seu respetivo RC aprovado, no modelo do MD 240-03, alinhado pelas Diretivas de E&IT NATO e pelo SNQ. Referente à data de 30 de abril de 2020, de um total de **321** RC em desenvolvimento, o SFE, conta com **134** RC aprovados, conforme Figura 29.

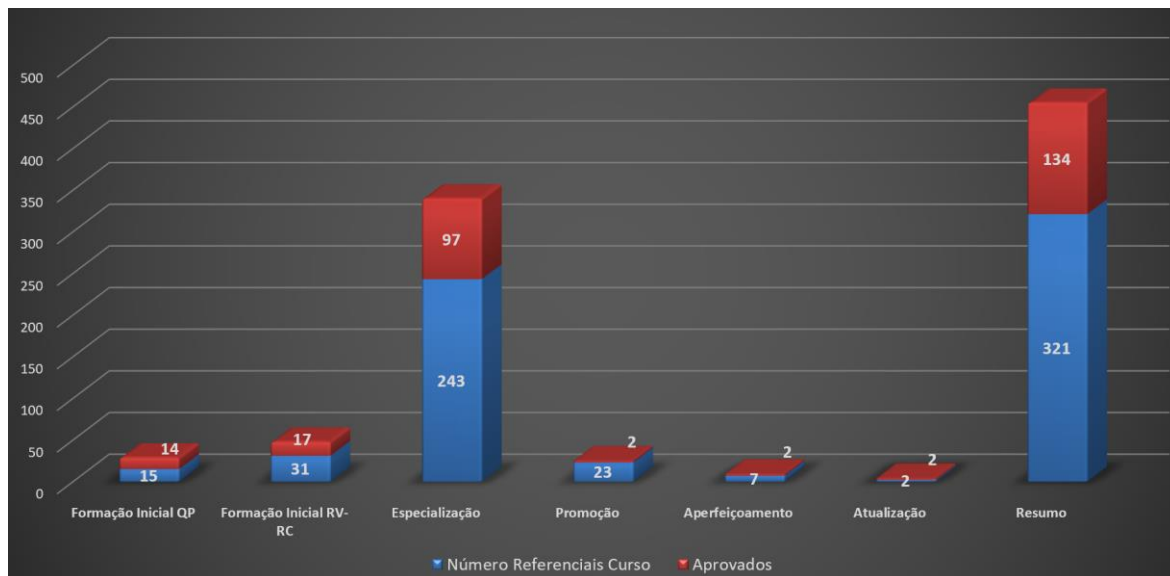


Figura 29 – RC aprovados por tipo de formação (30 de abril de 2020)

Fonte: Repartição de Tecnologias e Qualificação (RTEQ) (2020).

O modelo de RC MD 240-03 (Figura 15), permite efetuar a transferibilidade da oferta formativa do EP análoga à oferta formativa existente no CNQ, através da identificação de UFCD comuns. Toda a formação militar ministrada no EP, é também inserida no Passaporte Qualifica (CID, 2014b, 2015), conforme Figura 30.

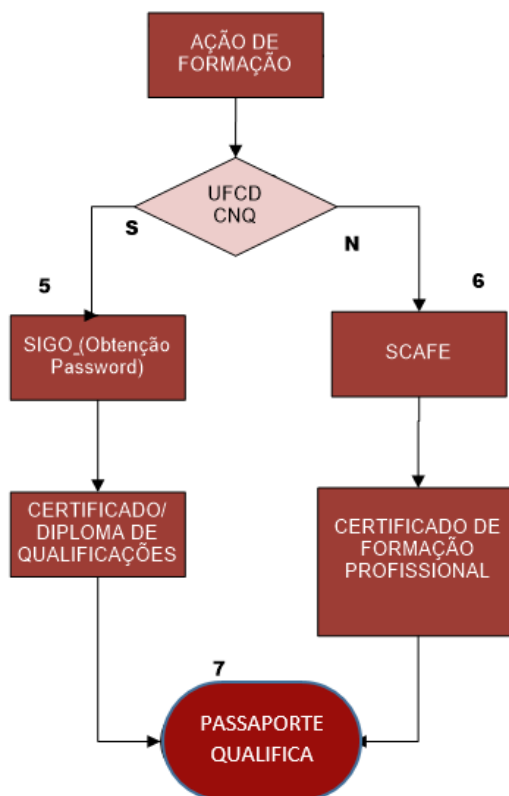


Figura 30 – Excerto do Fluxograma da Certificação da Formação do EP

Fonte: CID (2014b).



A complementaridade entre Sistema de Controlo das Atividades Formativas do Exército (SCAFE) e o Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO), garantem uma maior agilidade no funcionamento do SFE, permitindo controlar a certificação de toda a formação no EP, por duas vias: (i) formação reconhecida e alinhada pelo CNQ; e (ii) formação não tipificada (CID, 2014b).

Em termos de representatividade de formação certificada no EP, “verifica-se [...] um aumento do número de UFCD do CNQ integradas nos referenciais de formação, tendo passado de **14.135** horas (23%) em 2015 para **15.825** horas (42%) em 2017, correspondendo a um aumento de **19%** de certificação” comparativamente com 2015 (MDN, 2018b, p. 19), conforme Figura 31.

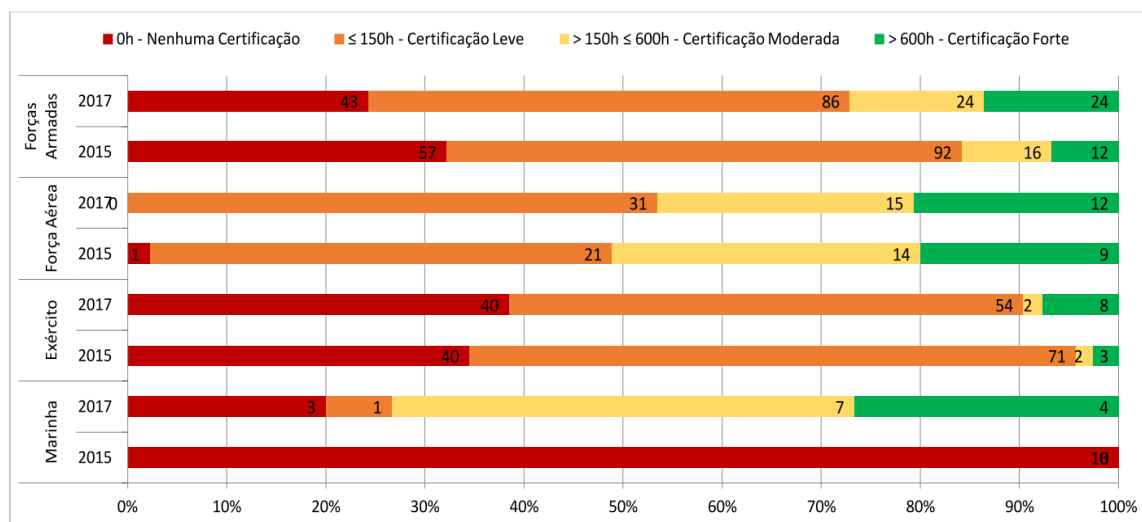


Figura 31 – Número de especialidades que conferem alguma certificação, por Ramo (comparativo 2015-2017)

Fonte: MDN (2018b).

Em termos de UFCD certificadas, o EP passou de **quatro cursos** em 2014 para **35 cursos** em 2018 (MDN, 2018b). Toda a formação é inserida no Passaporte Qualifica, porém só atribui créditos aquelas UFCD que constam do CNQ.

Atualmente, a formação do EP, confere **399** UFCD, num total de **13.350** tempos de formação, conferindo **1.240,50** créditos (ECVET) (RTEQ, 2020).

Aos militares que concluem uma ação de formação não constante do CNQ (como será o caso das formações de cariz essencialmente militar), é emitido um Certificado de Formação Profissional e o correspondente registo no Passaporte Qualifica para efeitos de progressão profissional (CID, 2015, p. 2), conforme Figura 32.



Competências certificadas do SNQ				
Componente Profissional / Tecnológica				
Código	Unidade de formação de curta duração (UFCD)	Duração (horas)	Pontos de crédito	Data de Certificação
0683	Ética e deontologia profissionais	25	2.25	24/01/2018
3069	Topografia e cálculo - noções básicas	50	4.5	24/01/2018
3736	Ordem unida e protocolo	50	4.5	24/01/2018
4283	Saúde e socorrismo	25	2.25	24/01/2018

Outra Formação Profissional não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações (OFP)			
Designação da Ação de Formação	Objetivos	Duração (hh:mm)	Data de Certificação
Formação Geral Comum de Praças do Exército	Habilitar os Formandos com formação geral e técnica, adequada às competências e níveis de desempenho próprios do posto	348:00	24/01/2018

Figura 32 – Excerto do Passaporte Qualifica com formação tipificada e não tipificada

Fonte: Adaptado de Portaria n.º 47/2017.

Como consequência de ainda não existir um Conselho Sectorial para a Qualificação, nos termos do art.º 17.º do Decreto-Lei n.º 396/2007 de 31 de dezembro (2007), o EP, como EFC, apenas consegue ver certificadas e reconhecidas UFCD ou outras qualificações de nível dois ou quatro, oriundas de outras áreas de Educação e Formação, ou de outros percursos formativos do CNQ. Desta forma, a formação militar, não consta no CNQ, não sendo possível a transferibilidade de competências adquiridas ao longo da carreira militar, assim como dos respetivos pontos de crédito ECVET.

Relativamente à Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação, prevista nos termos da Portaria n.º 256/2005, de 16 de março (2005), o Ensino e Formação Militar, insere-se na área de Educação e Formação 863 - Segurança Militar, conforme Figura 33.

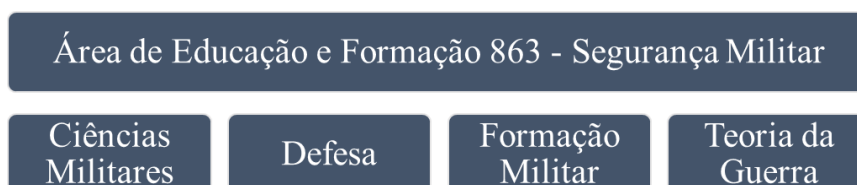


Figura 33 – Área de Educação e Formação 863 – Segurança Militar

Fonte: Adaptado de Portaria n.º 256/2005.



3.4. Síntese Conclusiva

Assim, do anteriormente exposto e analisado, em resposta à QD1 conclui-se que toda a formação do EP é virtualmente certificável no âmbito do SNQ, desde que cumpridos os requisitos de certificação e criadas as condições em termos de Conselho Sectorial de Segurança e Defesa. Caso tal se verifique, à oferta formativa do EP que venha a constar no CNQ, poderão ser exigidos RC no modelo do Referencial de Qualificação, conforme anteriormente apresentado na Figura 24.



4. Sistema de *Education and Training* NATO

O ambiente de segurança e defesa dos dias de hoje é definido por complexidade, velocidade e interdependência, no entanto, enquanto o mundo vai mudando, a missão essencial da NATO, conforme referido no seu Conceito Estratégico de 2010, permanece na sua essência a mesma. Neste sentido, a Aliança deve manter todas as suas capacidades para impedir, detetar, deter e defender-se contra qualquer ameaça, envolvendo-se ativamente em parcerias para melhorar as condições da segurança internacional (*Allied Command Transformation* [ACT], 2019; NATO, 2010).

O Conceito Estratégico da NATO de 2010, que fornece a base subjacente para as políticas de *Education, Training, Exercises and Evaluation* (ETEE) da NATO (NATO, 2014, p. 3), encontra-se regulado pela hierarquia de publicações constantes da Figura 34.

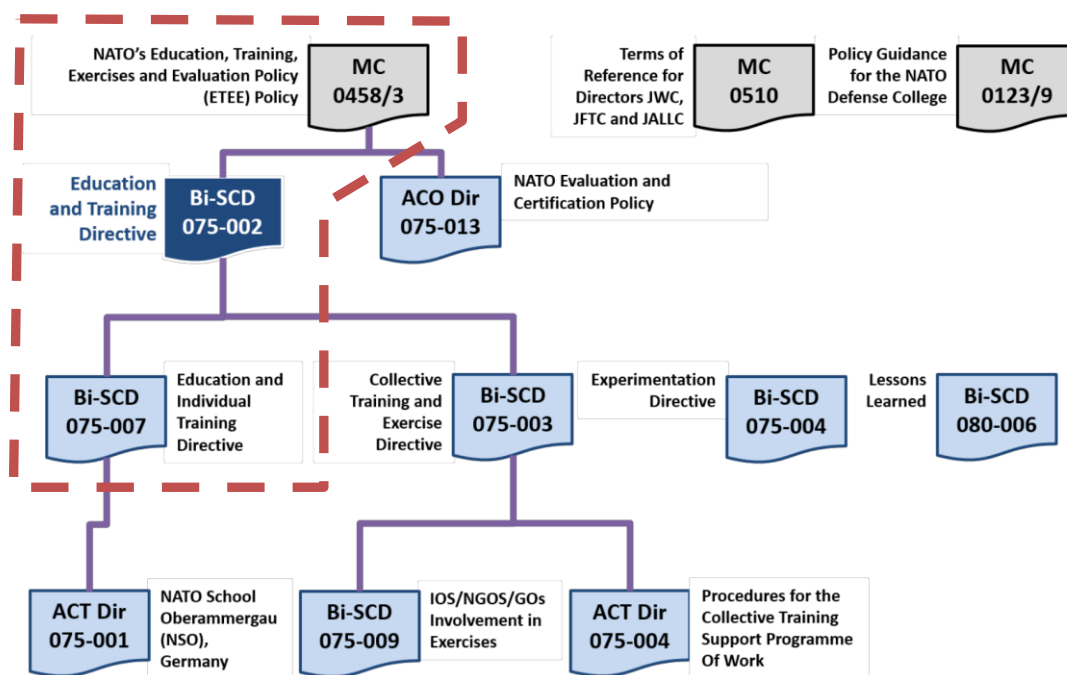


Figura 34 – Hierarquia das principais publicações e diretivas sobre o NATO ETEE

Fonte: NATO (2016a, p. 10).

4.1. O espectro do Ensino, Formação Individual, Coletiva e Exercícios

O NATO *Education and Training Spectrum*, apresenta a seguinte configuração (Figura 35).

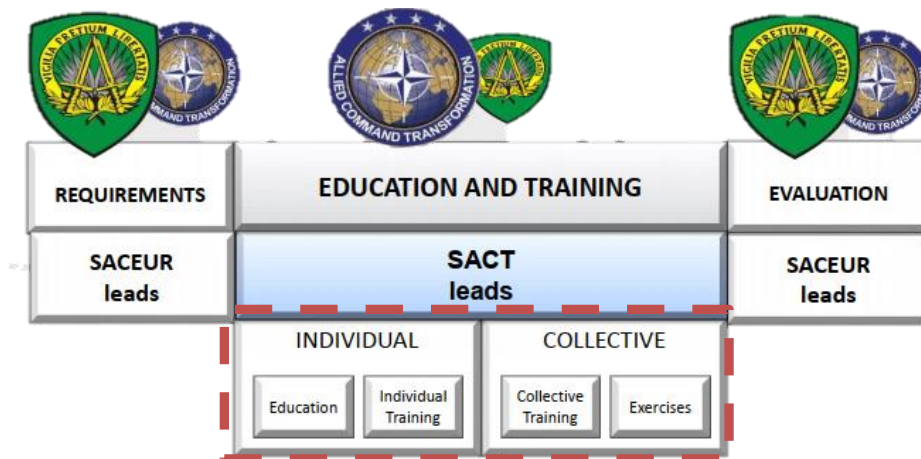


Figura 35 – The NATO training spectrum

Fonte: (NATO, 2016a, p. 8).

Sincronizadas e geridas pela atividade de âmbito político-estratégico de *Global Programming* (GP), as atividades referidas, visam a aquisição de competências com vista a resolução dos problemas da Aliança, conforme se pode observar na Figura 36 (NATO, 2014, p. 7).

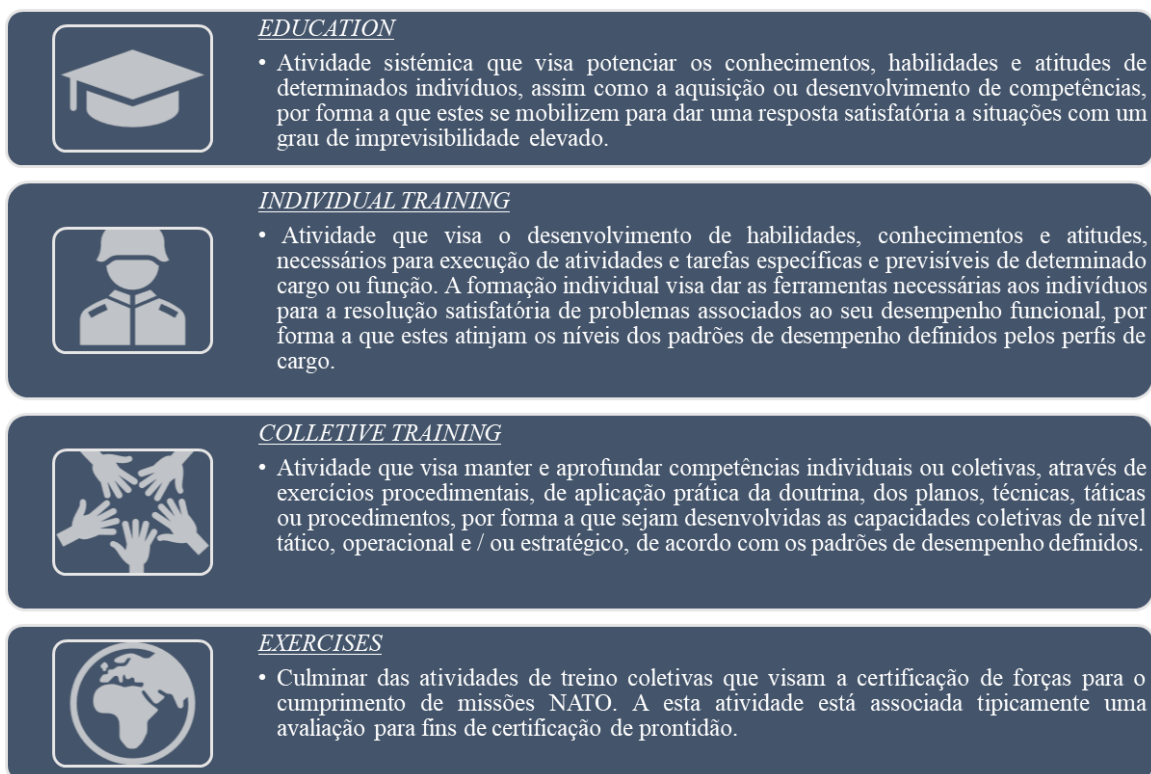


Figura 36 – Education, Individual Training, Collective Training and Exercises

Fonte: Adaptado de NATO (2014, p. 7).



As atividades de E&T da NATO são funções essenciais para a preparação da NATO *Command Structure* (NCS) e da NATO *Force Structure* (NFS) para o cumprimento das missões atuais e futuras, de acordo com o nível de ambição da Aliança (NATO, 2016a, p. 5).

4.2. Requisitos NATO

Neste domínio a NATO, tem como principal responsabilidade a definição dos *standards* (padrões). A Aliança também presta o apoio necessário aos Aliados no cumprimento dos padrões estabelecidos e nos processos de transformação dos sistemas nacionais de ETEE, conforme necessário (NATO, 2016a).

A NATO conduz as suas atividades de E&T para assegurar os níveis de prontidão, eficácia e de interoperabilidade das forças e dos seus quartéis-generais (NATO, 2016a).

Os processos e atividades associados à NATO ETEE devem obedecer a um conjunto comum de padrões identificados pelos *Allied Command Operations Force Standards* (AFS) e *Standardization Agreements* (STANAG). Estes padrões de interoperabilidade da Aliança são operacionalizados através de conceitos, doutrinas, táticas, procedimentos, STANAG de equipamentos e sistemas, políticas de avaliação e certificação, entre outras decisões do *Military Committee* (MC) e do *North Atlantic Council* (NAC). Devem ainda as nações, desenvolver esforços para sincronizar os seus processos ETEE com o planeamento NATO, numa tentativa de melhorar a interoperabilidade (NATO, 2016a, p. 5).

4.3. O Processo de *Global Programming Analysis* NATO

O *Global Programming Analysis* (GPA) é processo de sincronização das atividades do ETEE da NATO. A sua gestão é da responsabilidade do *Supreme Headquarters Allied Powers Europe* (SHAPE) e do *Headquarters Supreme Allied Command Transformation* (HQ SACT). A sua finalidade é estabelecer a ligação entre os NATO E&T *Requirements* (emergentes ou não) da NCS e NFS, com as soluções de ensino, formação e treino, eficazes, eficientes e economicamente viáveis¹¹, por estabelecimentos de E&T, com o propósito de preparar indivíduos e forças para o desenvolvimento de operações em contexto NATO (NATO, 2016a).

Os requisitos NATO têm origem nos *Performance Gap*¹², conforme representado na Figura 37. Aos problemas, cuja solução passe pelo E&T, aplica-se o GPA, onde para o caso particular da conceção de soluções de E&IT, aplica-se o SAT.

¹¹ *Effective, Efficient and Affordable*

¹² Lacunas de Performance.

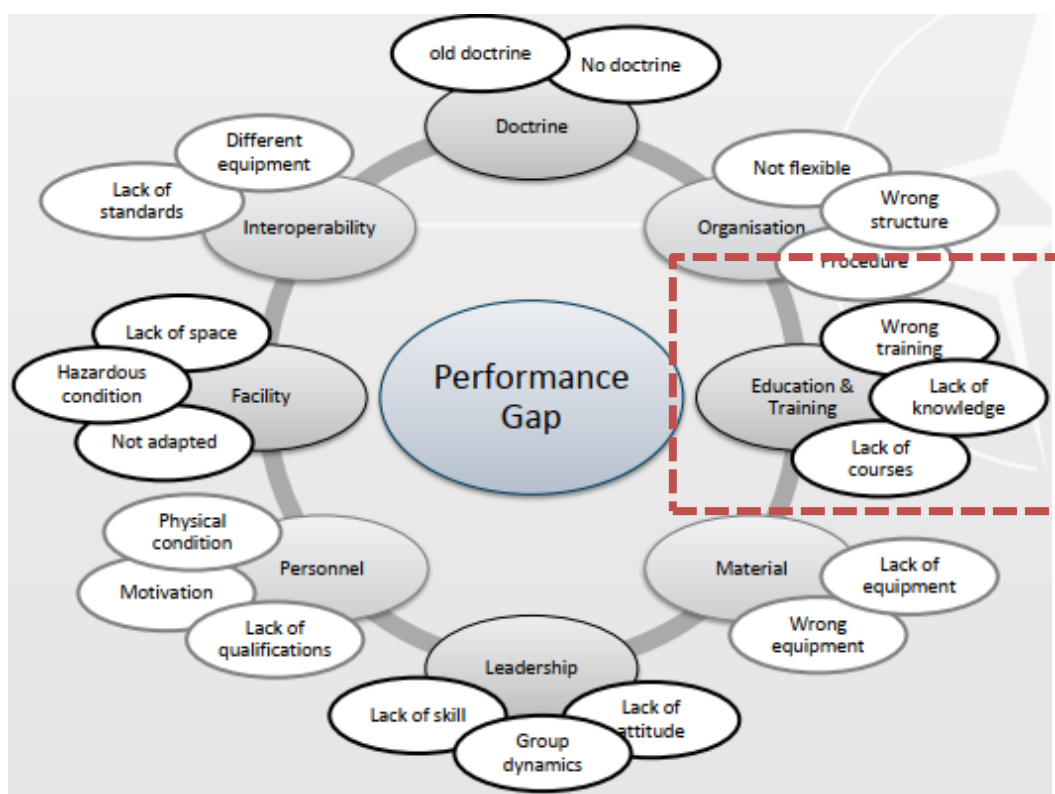


Figura 37 – Performance Gap

Fonte: NATO (2016a, p. 20).

A NATO conta com 27 disciplinas, estando previstas 25 para 2020. Estas encontram-se organizadas de forma compreensiva por *Domain Disciplines*; *Function Disciplines*; *Capability Development Disciplines* e *Mission Execution Enhancement Disciplines*, conforme apresentado na Figura 38.

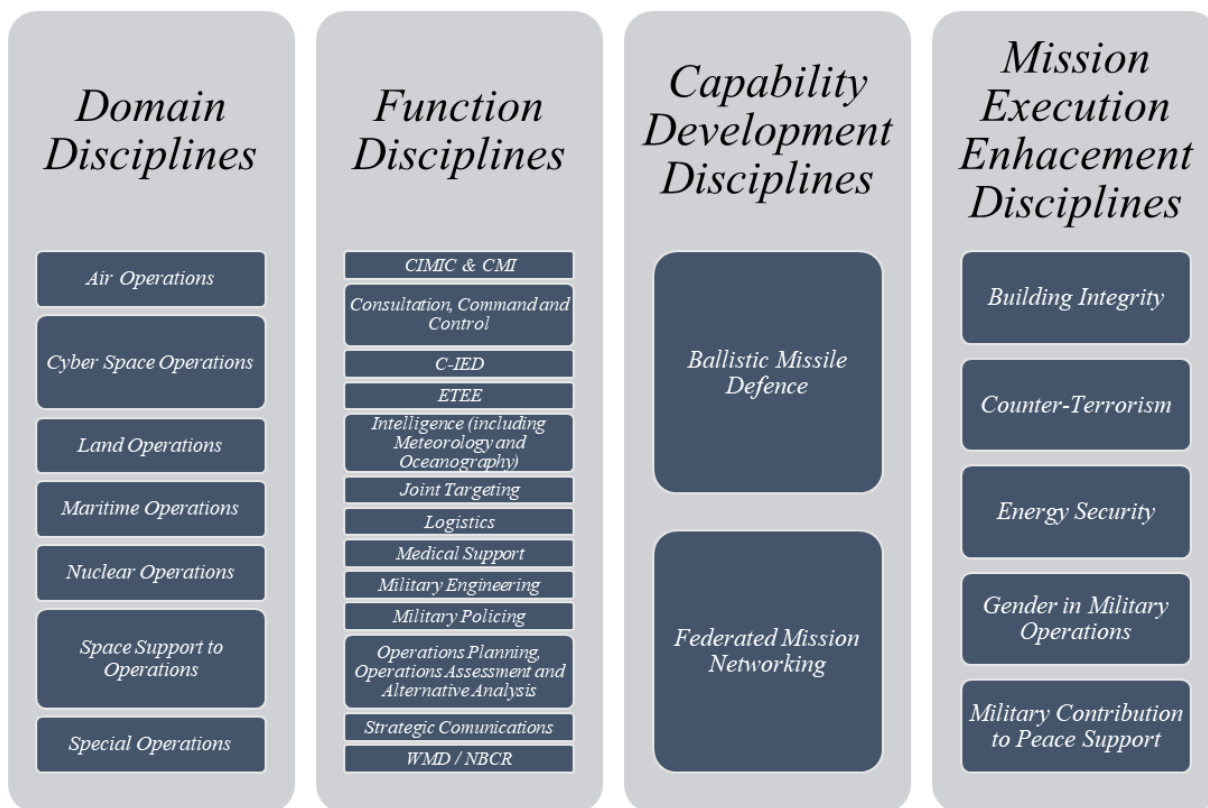


Figura 38 – NATO Disciplines

Fonte: Adaptado de NATO (2016b, 2019).

O Quadro 2, engloba as três componentes que constituem o GP. A primeira componente é a *Governance Structure* (Figura 39); a segunda componente a *Development Methodology* (Figura 40); e a terceira componente o *Production Planning Process* (Figura 41).

Quadro 2 – Componentes do *Global Programming Analysis*

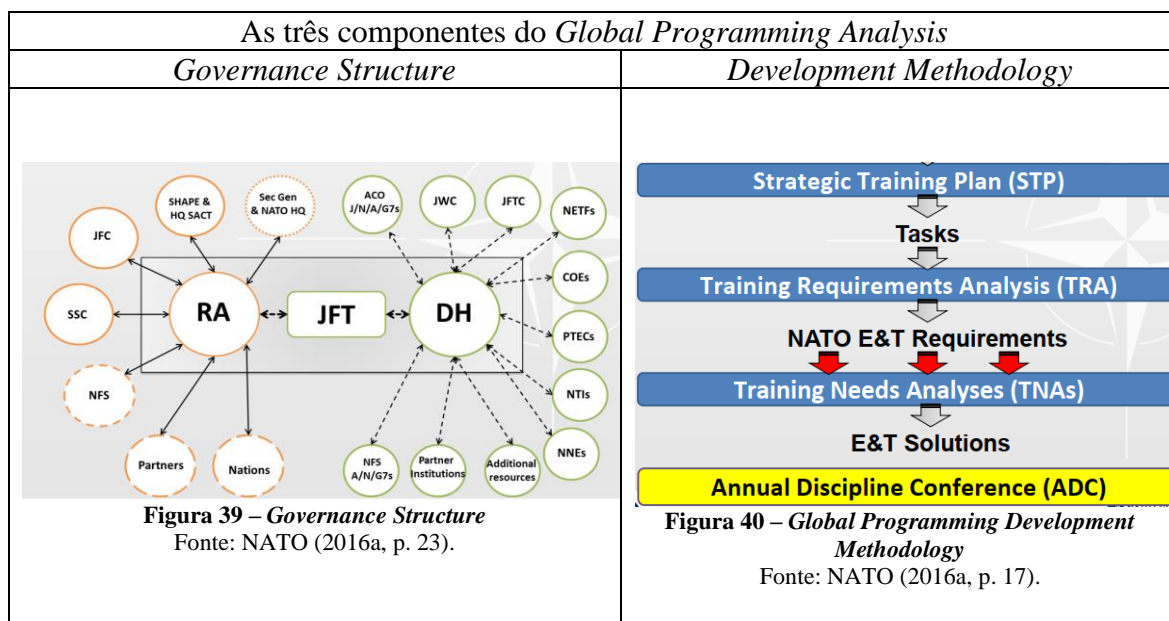
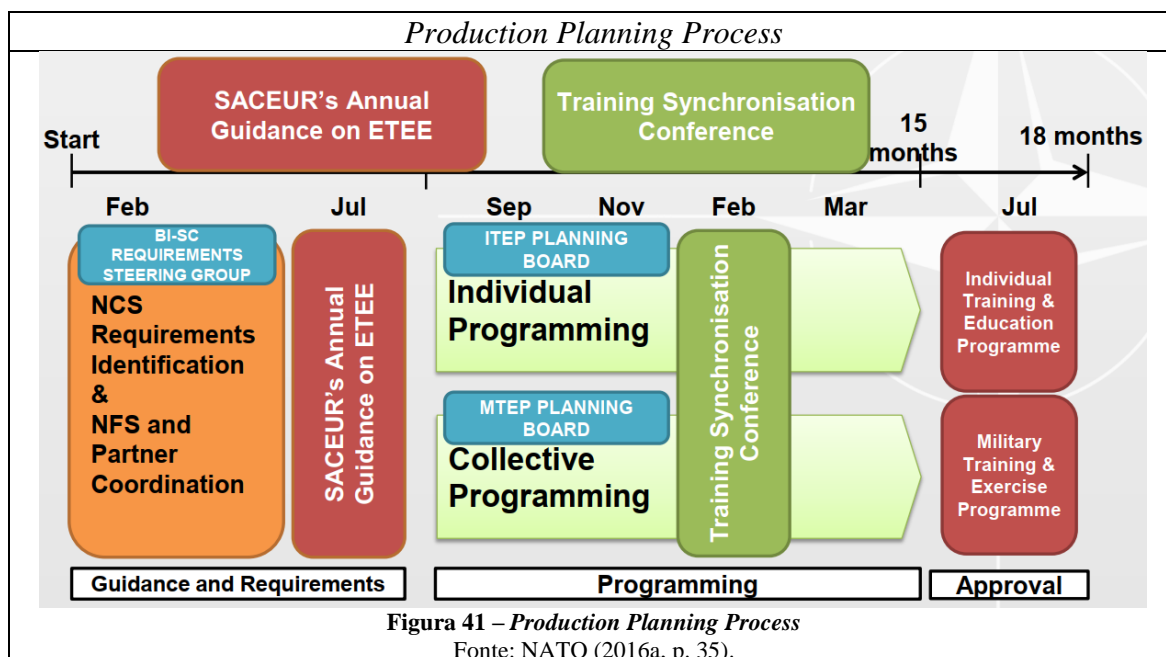


Figura 39 – *Governance Structure*

Fonte: NATO (2016a, p. 23).

Figura 40 – *Global Programming Development Methodology*

Fonte: NATO (2016a, p. 17).



Relativamente à segunda componente, a metodologia de desenvolvimento do GPA, ela é conduzida para cada uma das disciplinas NATO já anteriormente referidas, conforme Figura 42.

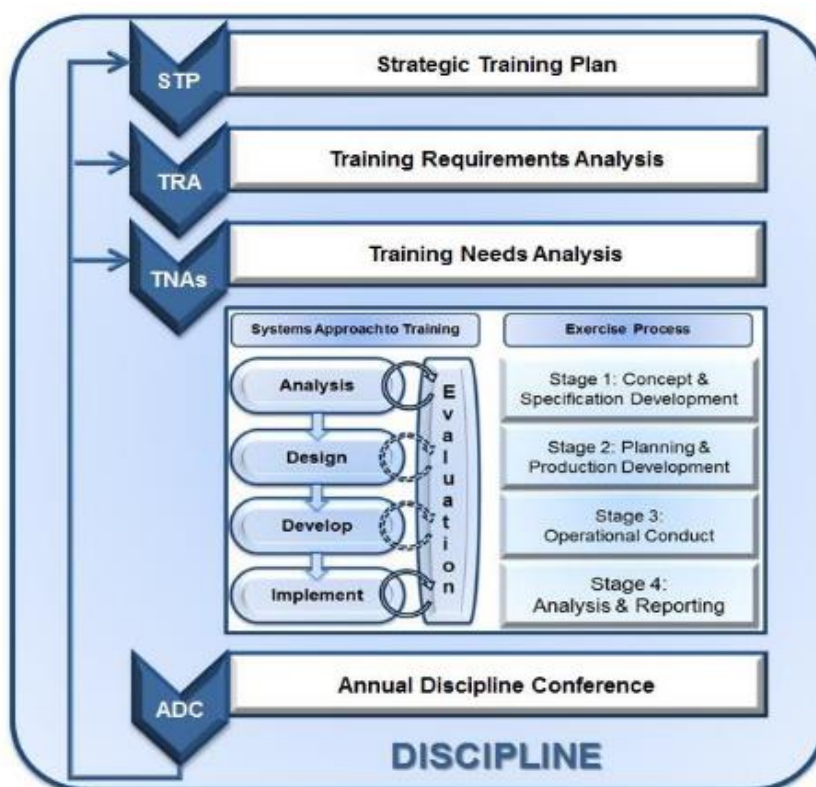


Figura 42 – Global Programming Development Methodology

Fonte: NATO (2015, p. 25).



Para cada disciplina NATO, decorre o ciclo de planeamento anual, destacando-se do seu processo de desenvolvimento metodológico a elaboração do plano estratégico da Disciplina, o desenvolvimento do processo de análise dos requisitos, o diagnóstico de necessidades de Formação¹³ e, por último, a conferência anual da disciplina NATO.

4.4. O Sistema de Gestão da Qualidade NATO

Para cada disciplina NATO é importante garantir que o planeamento sistemático, inerente à abordagem para construir, manter e melhorar a execução das atividades de educação formação e treino, esteja alinhada com os padrões NATO exigidos (NATO, 2016a, p. 6).

O Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), aplicado ao E&T NATO, é constituído por quatro níveis (Figura 43): a Inspeção, o Controlo de Qualidade, de natureza reativa orientadas para o presente e passado, a Garantia da Qualidade e a Gestão da Qualidade, de natureza proactiva, orientadas para o futuro. Os requisitos de qualidade constam no Anexo C (NATO, 2015, p. 18).

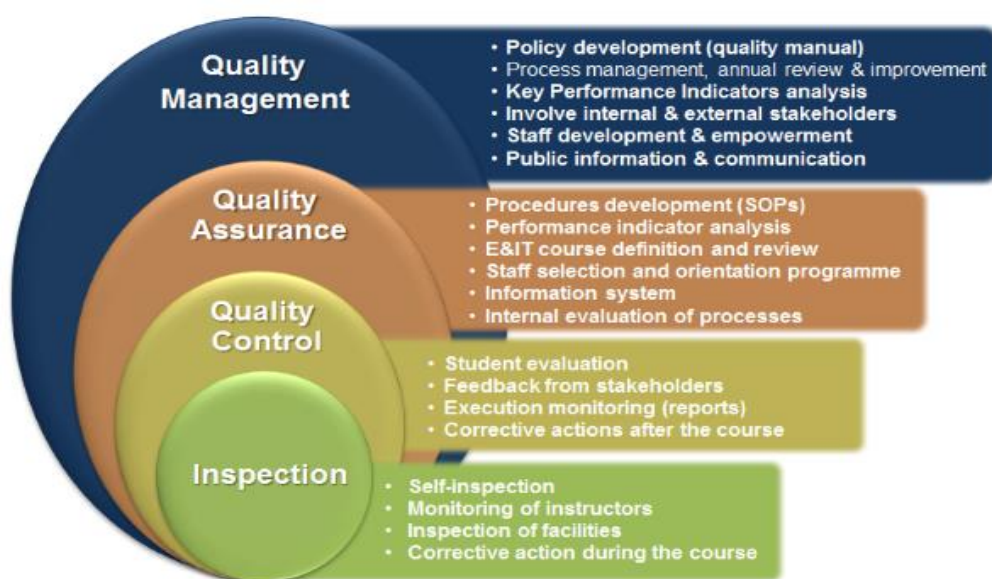


Figura 43 – Dimensões da qualidade aplicadas ao NATO E&T

Fonte NATO (2015, p. 18).

Desta forma a Aliança assegura que as várias entidades com responsabilidades na área do E&T cumprem os requisitos e que incorporam os mecanismos de melhoria contínua necessários para lidar com mudanças e desafios emergentes.

¹³ Processo onde se insere o SAT NATO e que é seguido pelas NETF para efeito de produção de solução formativa.



4.5. Processo de Acreditação Institucional NATO

A acreditação institucional exige que qualquer órgão que ministre ensino, formação ou treino, demonstre a existência de um SGQ eficaz, bem como forneça evidências da sua contribuição para a NATO. O HQ SACT/ *Joint Force Transformation* (JFT), atualmente designado por *Joint Force Development* (JFD), reúne e lidera equipas de especialistas responsáveis pelo controlo da qualidade. O processo de acreditação institucional (Figura 44) baseia-se nos Padrões de Qualidade da NATO, focados em três grandes áreas: (i) *Leadership and management*; (ii) *Education and Training*; (iii) *Contribution to NATO*, conforme se pode observar de forma mais detalhada no Anexo C (NATO, 2015, p. 20).



Figura 44 – Institutional Accreditation Process

Fonte: NATO (2015, p. 20).

Qualquer curso submetido via plataforma NATO *Education and Training Opportunities Catalogue* (ETOC), é elegível para a certificação NATO. Atualmente, conforme Anexo B, em termos de acreditação, a NATO conta com: quatro NATO *Education and Training Facilities* (ETF) acreditados num total de oito (Figura 45); catorze NATO *Centres of Excellence* (COE) acreditados num total de vinte cinco (Figura 46); doze *Partner Training Education and Training Centres* (PTEC) acreditados, num total de trinta e três (Figura 47).



Figura 45 – NATO E&T Facilities

Fonte: Silva (2019, p. 16).

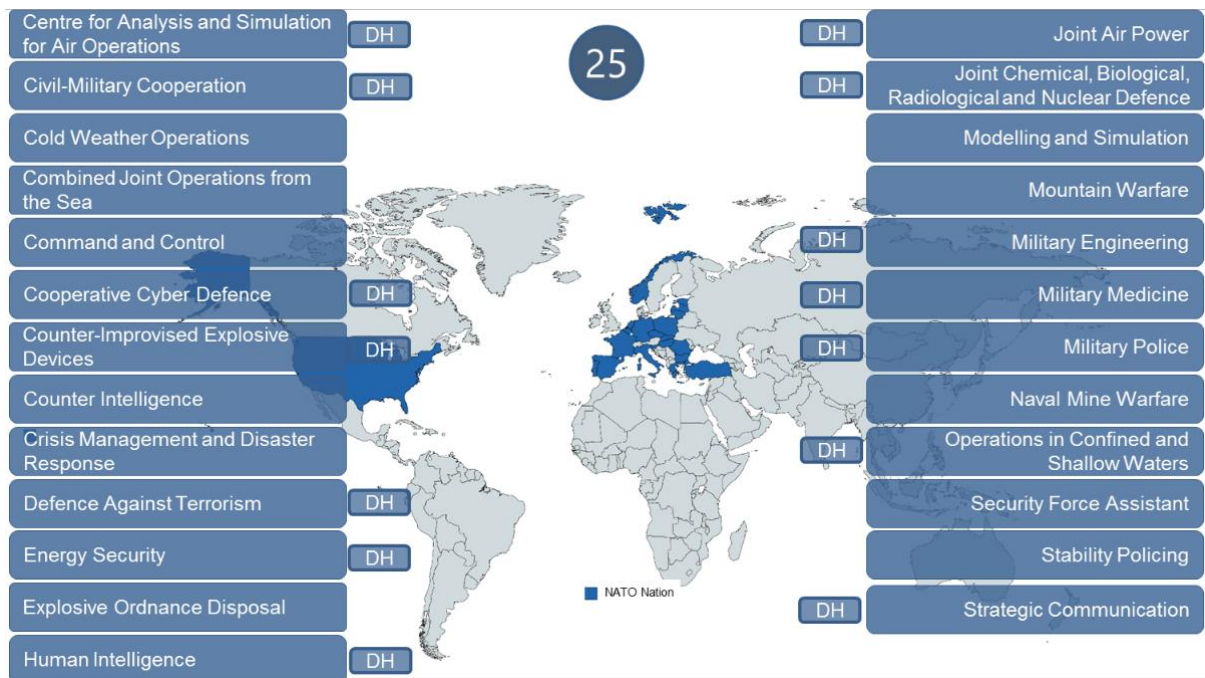


Figura 46 – NATO Centres of Excellence

Fonte: Silva (2019, p. 17).

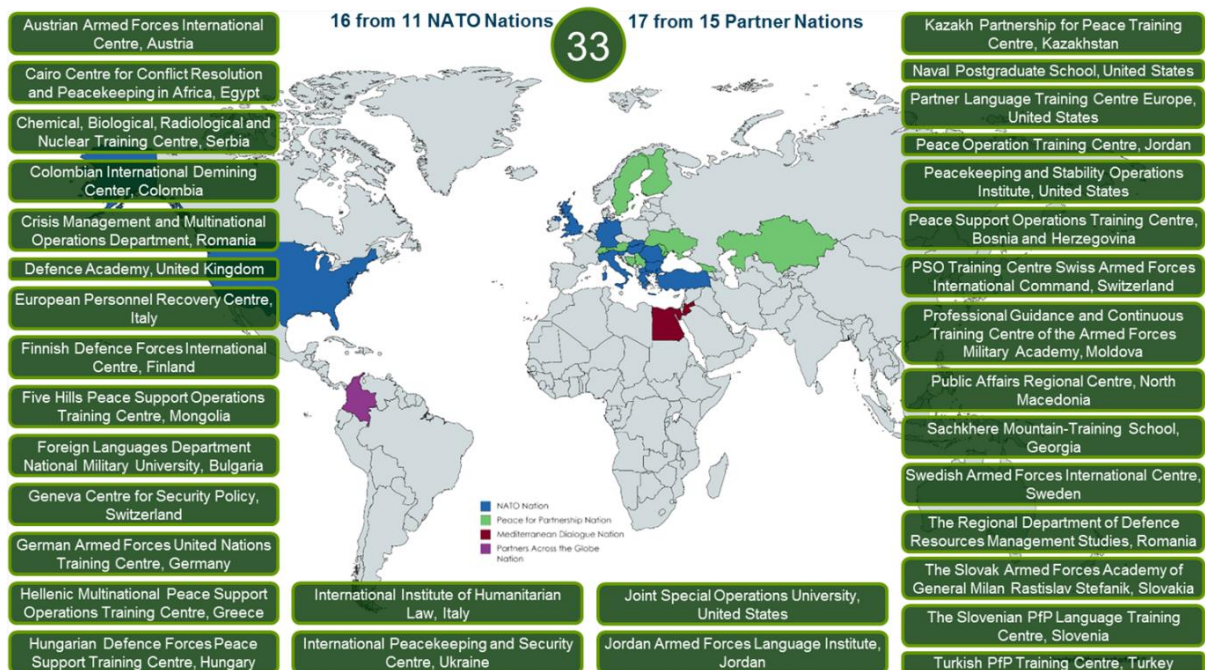


Figura 47 – NATO PTEC

Fonte: Silva (2019, p. 18).

A certificação dos cursos pela NATO depende da acreditação institucional pelo HQ SACT/ JFD e do seu alinhamento com os requisitos de E&IT NATO.



O HQ SACT/ JFD atribui a categoria de certificação do curso e conta com o aconselhamento de um *Department Head* (DH) para determinar se um curso proposto é compatível com os requisitos de E&IT da NATO. A avaliação do DH é essencial para categorizar os cursos e é usada, em parte, para determinar se uma solução proposta de E&IT é elegível para financiamento comum como um curso NATO.

As três possíveis categorias de certificação de cursos NATO, são *NATO Approved*, *Selected* ou *Listed*, conforme se mostra na Figura 48.



Figura 48 – Categorias de certificação dos Cursos NATO

Fonte: NATO (2016a, p. 49).

4.6. System Approach to Training NATO

É através do SAT NATO que são criadas as soluções de E&IT eficazes¹⁴, eficientes e acessíveis para preencher as lacunas materializadas pelos requisitos da estrutura operacional. À semelhança do SAT desenvolvido em 1975 pelo CTEUEF¹⁵, e em 1987 adotado pelo EP¹⁶, o SAT da NATO tem cinco fases: (i) *Analysis*; (ii) *Design*; (iii) *Development*; (iv) *Implementation*; (v) *Evaluation*, e inclui um ciclo de *feedback* na conclusão de cada fase. A finalidade do SAT é a definição de soluções de E&IT que vão ao encontro dos requisitos operacionais da NATO, apresentando a estrutura, conforme Figura 49 (Branson et al., 1975; EME, 1987; NATO, 2015, p. 26).

¹⁴ Quando se pretende produzir uma solução de treino COLETIVA, a abordagem segue o *NATO Exercises Planning Process*, durante o qual o DH terá que estar presente em algumas das fases/passos deste processo a fim de manifestar corretamente as necessidades e produzir condições de treino (como por exemplo: MEL/MIL, Produção do Cenário do Exercício, etc.)

¹⁵ Vide Figura 9.

¹⁶ Vide Figura 10.

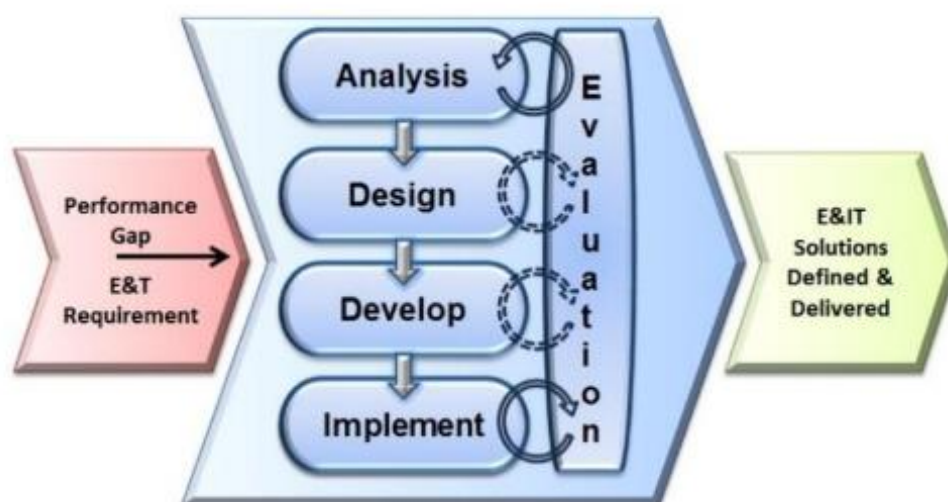


Figura 49 – NATO System Approach to Training

Fonte: NATO (2015, p. 26).

O SAT NATO é empregue quando um requisito de E&IT é identificado por intermédio de um diagnóstico de necessidades de formação e não existem soluções adequadas para atender ao requisito levantado. Cada uma das fases do SAT é suportada com uma série discreta de etapas e atividades, conforme Figura 50.

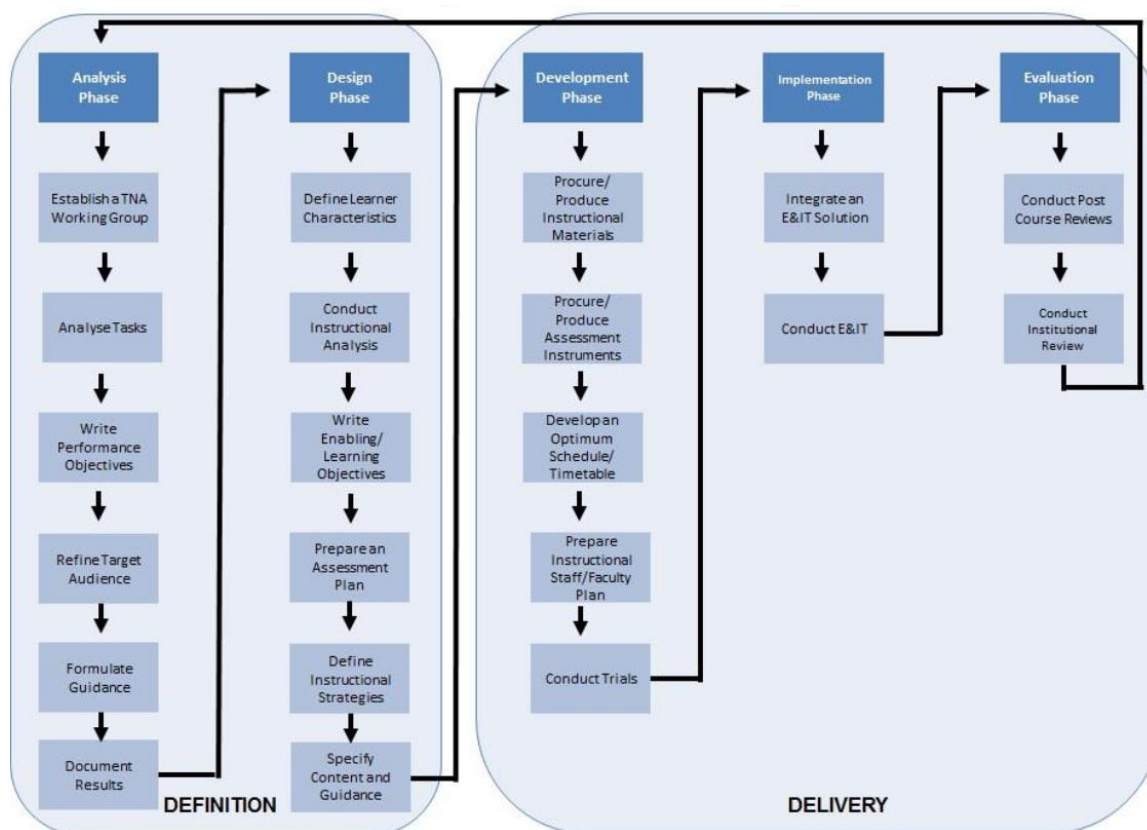


Figura 50 – Detalhe do SAT NATO

Fonte: NATO (2015, p. F-1).



Importa aqui referir que, conforme explanado na *Bi-Strategic Command Directive* (Bi-SCD) 075-007, um referencial de um curso de E&IT NATO, é composto por um conjunto de documentos, designados por *Course Control Documents* (CCD), e que os mesmos, são semelhantes na sua estrutura com o modelo de RC do EP MD 240-03, conforme se pode verificar na comparação efetuada na Figura 51.



Figura 51 – Comparação do modelo de RC NATO (Bi-SCD 075-007) com o RC modelo EP (MD 240-03)

Fonte: Adaptado a partir de CID (2015); NATO (2015).



4.7. Síntese conclusiva

Do anteriormente referido e analisado, respondemos à QD2, concluindo que a NATO só certifica soluções de E&IT que satisfazem e vão ao encontro das suas necessidades. Compete às nações Aliadas conferir o ensino e formação de base aos seus militares, sendo a oferta formativa NATO, o conjunto de cursos necessários para operar com competência na NCS e NFS.

Assim, a certificação em NATO *Approved*, é atribuída aos cursos que vão ao total encontro dos requisitos NATO e que são ministrados por ETF devidamente acreditadas, no cumprimento pleno cumprimento dos *standards* estabelecidos pelo NATO *Quality Management System* (QMS).



5. O Sistema de Formação do Exército de Espanha, a certificação pela via do *European Qualifications Framework* e da NATO

Neste capítulo, iremos analisar o caso específico do Exército de Espanha e a forma como tem o seu sistema de ensino e formação estruturado no âmbito do QEQ e ao nível da certificação da formação pela via do E&IT NATO.

5.1. O Sistema de Ensino e Formação das Forças Armadas de Espanha

Segundo o *Mando de Adiestramiento y Doctrina* (MADOC) (entrevista por *email* de 16 de abril de 2020), o Sistema de Ensino e Formação das FFAA de Espanha¹⁷ (SAF E&T), visa a excelência, tendo por base para atingir esse desígnio, o foco na qualidade do ensino e formação, inseridos num contexto organizacional moderno e altamente técnico, onde os RH são o fator determinante.

O SAF E&T, é um processo contínuo e compreensivo que une as várias etapas da vida profissional militar. O princípio organizador do ensino e formação militar é a aprendizagem contínua, incorporada no Ensino e Formação formal, não formal e informal (MADOC, *op. cit.*), conforme se detalha na Figura 52.

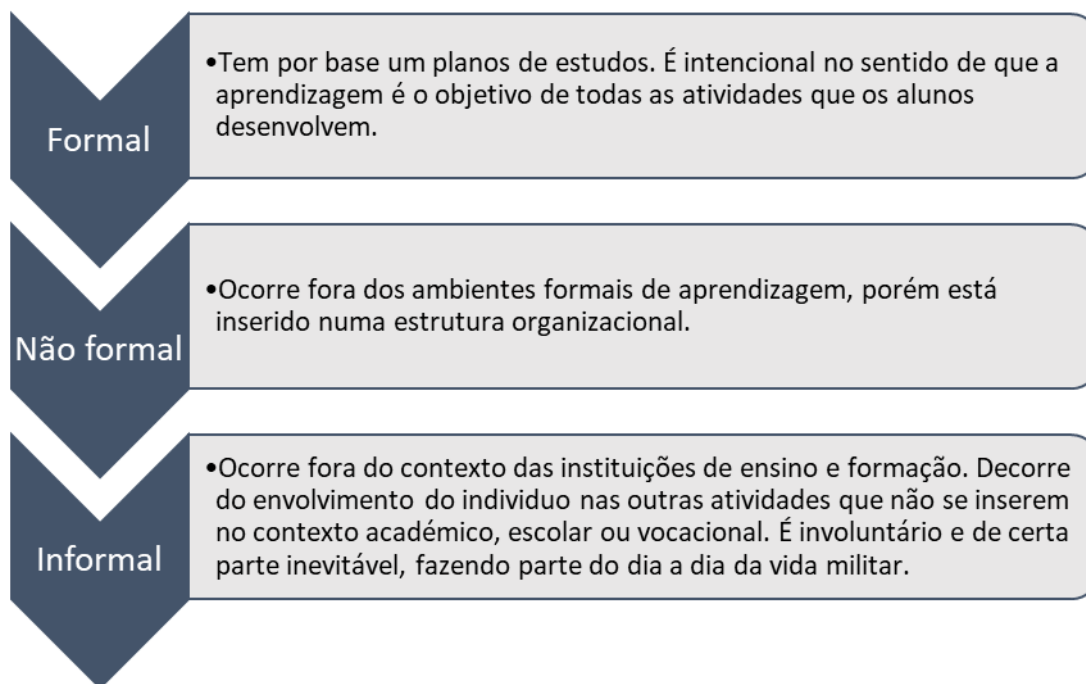


Figura 52 – Ensino e formação formal, não formal e informal

Fonte: Adaptado a partir de MADOC (*op. cit.*).

¹⁷ Tradução do autor de “*Spanish Armed Forces E&T* (SAF E&T)”.



O SAF E&T é composto por dois períodos principais de formação. Um primeiro de formação inicial, seguido por outro período de formação contínua, ao longo da carreira (Figura 53).

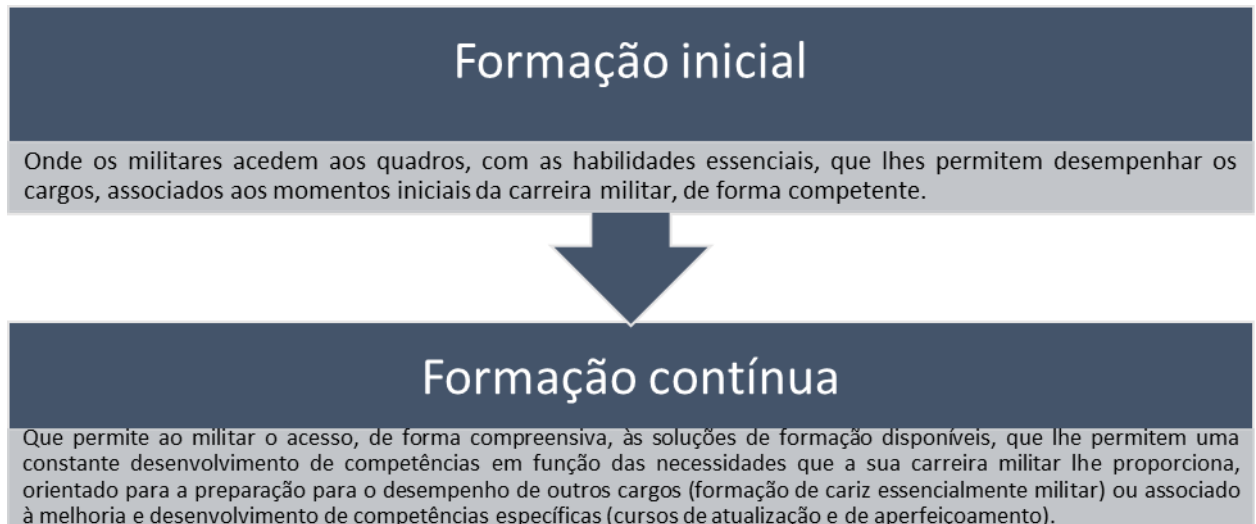


Figura 53 – Períodos de formação inicial e contínua do SAF E&T

Fonte: Adaptado a partir de MADOC (*op. cit.*).

O foco do SAF E&T é colocado nas metodologias, que permitem um ensino e formação focado na aprendizagem e na aquisição de conhecimentos, habilidades, competências e valores, permitindo uma constante e progressiva atualização dos seus conhecimentos, ao longo da sua carreira profissional. A natureza provisional do conhecimento adquirido, forçou as FFAA de Espanha a transformarem o seu ensino e formação, inicialmente baseado em conteúdos, para o ensino e formação baseado em competências (MADOC, *op. cit.*).

O principal objetivo do ensino e formação inicial é a preparação dos futuros líderes, antes que eles integrem as FFAA de Espanha. Com um estilo de liderança baseado no exemplo, suportado por sólidos valores tais como coragem, disciplina e lealdade, estas são as fundações que irão ancorar todas as outras competências de cariz científico, tecnológico e humanístico adquiridas através das qualificações obtidas através dos níveis do QEQ, com foco no conhecimento técnico, tático e processual da profissão militar (MADOC, *op. cit.*).

O SAF E&T está completamente integrado com o sistema de ensino geral espanhol e com o QEQ, estando definidos o nível cinco e seis de qualificação do QEQ para oficiais e sargentos respetivamente (MADOC, *op. cit.*).

Restante pessoal alistado, poderá alcançar um nível de qualificação intermédio (entre os níveis três e quatro) de educação e formação vocacional no QEQ.

5.2. O Sistema de Ensino e Formação do Exército Espanhol

Conforme referido por N. P. L. Gonçalves (entrevista por *email*, 08 de abril de 2020), o Sistema de Ensino e Formação do Exército Espanhol está organizado em três grandes blocos, conforme demonstrado na Figura 54.

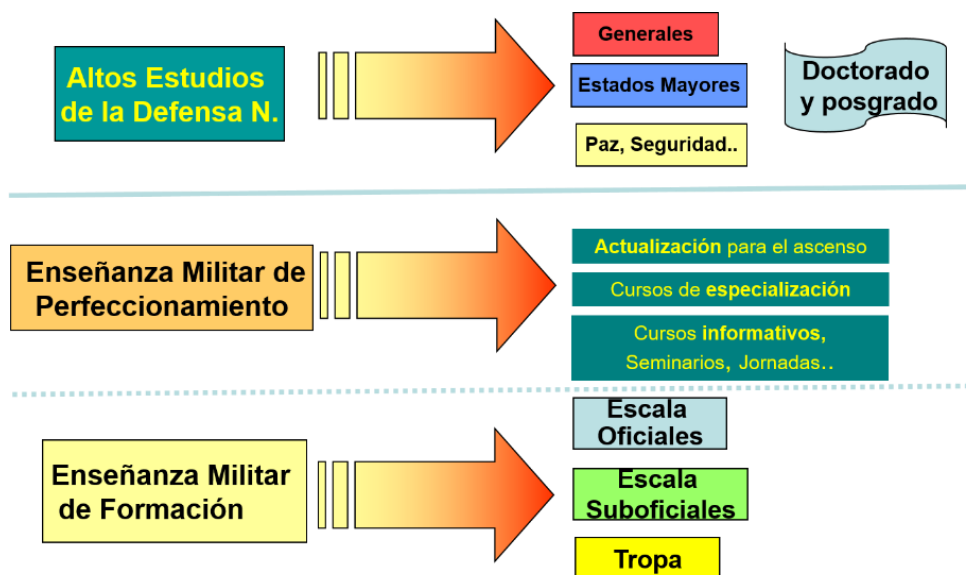


Figura 54 – Estrutura Formativa do Exército Espanhol

Fonte: Castillo (2017, p. 19); N. P. L. Gonçalves, (*op. cit.*).

No âmbito do Ensino Militar de Formação, para a consecução do objetivo de ter Oficiais, Sargentos e Praças devidamente preparados para integrarem o Corpo Geral do Exército, foram desenvolvidos três Currículos de Formação, um para cada categoria. Os currículos dos Oficiais e Sargentos já se encontram concluídos (Dirección de Enseñanza del Ejército de Tierra, 2017; Ministerio de Defensa, 2016). O currículo de Formação da categoria de Praças encontra-se ainda em fase de desenvolvimento (Ministerio de Defensa, 2017).

Conforme referido por N. P. L. Gonçalves (*op. cit.*), o passo fundamental para o desenvolvimento dos currículos supra referidos, foi a identificação do Perfil de Ingresso¹⁸ dos Oficiais, dos Sargentos e das Praças (Estado Mayor del Ejército de Tierra, 2015a, 2015b, 2016). Aprovado pelo Chefe de Estado-Maior do Exército, pretende-se a integração num documento das competências Gerais e Específicas (Figura 55) de base, associadas a cada Categoria e Especialidade.

¹⁸ Tradução do autor de “*Perfil de egresso*” e que equivale ao perfil de competências.



Competências Gerais

- São um conjunto de competências comuns a todos os elementos de uma determinada categoria.
- Para as categorias de Oficiais e Sargentos foram definidas 17 Competências Gerais e 14 para a categoria de Praças.



Competências Específicas

- Correspondem às competências inerentes a cada Especialidade Fundamental em função da sua categoria.
- Para o efeito foram identificadas 02 Competências Específicas para cada uma das Especialidades Fundamentais.

Figura 55 – Competências gerais e específicas dos Perfis de Ingresso

Fonte: Adaptado a partir de Estado Mayor del Ejército de Tierra (2015a, 2015b, 2016); N. P. L. Gonçalves, (*op. cit.*).

É a partir do Perfil de Ingresso que são desenvolvidos os Mapas Funcionais de Competências. Estes mapas funcionais “desdobram” as Competências Gerais, em Unidades de Competência, Elementos de Competência e Critérios de Desempenho, conforme se pode verificar na Figura 56.

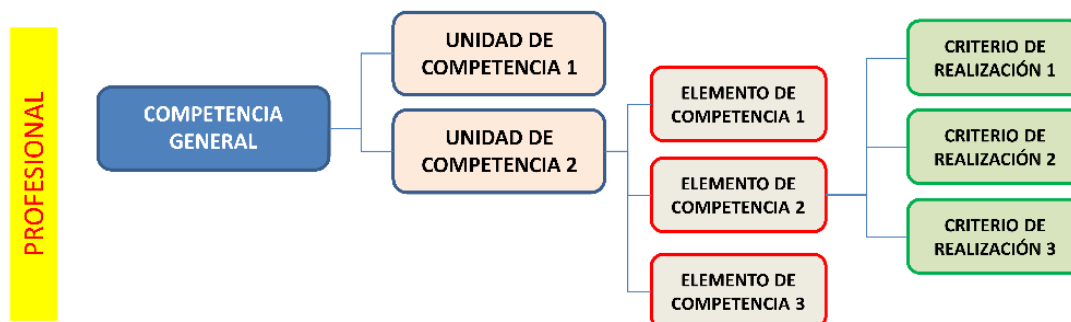


Figura 56 – Estrutura do Mapa Funcional de Competências.

Fonte: Castillo (2017); N. P. L. Gonçalves, (*op. cit.*).

Só a partir de um Mapa Funcional de Competências é possível desenhar um Plano de Formação coerente. Este é constituído por Objetivos Gerais; Módulos Formativos; Resultados de Aprendizagem; Conteúdos; e pelos Critérios de Avaliação. A relação entre as componentes destes dois documentos é a constante na Figura 57.

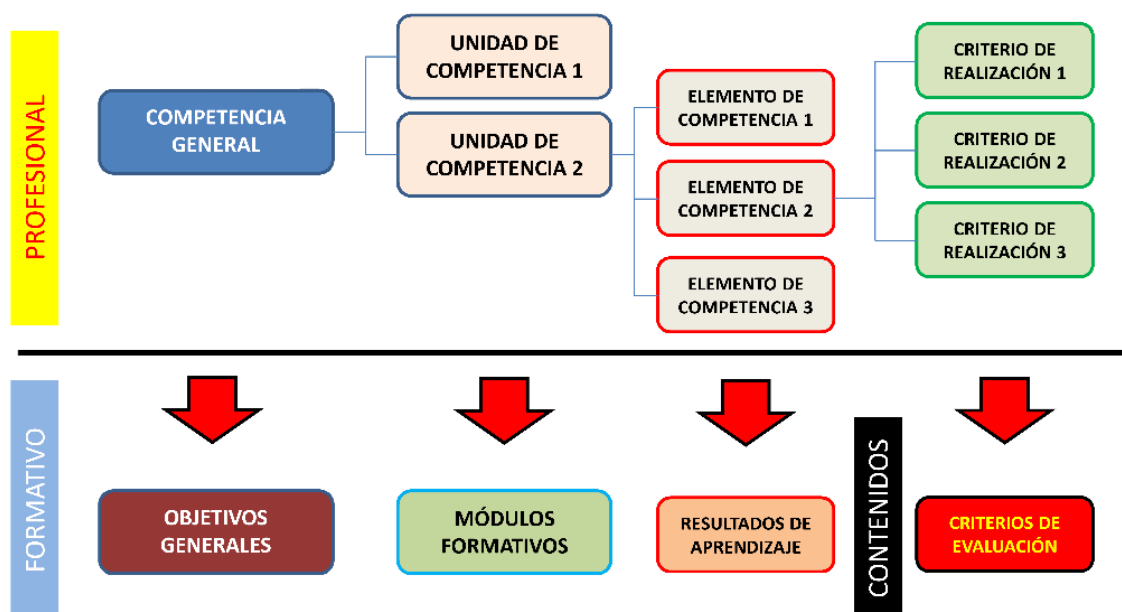


Figura 57 – Modelo de desenvolvimento do Plano de Formação.

Fonte: DIEN (2017, p. 4); N. P. L. Gonçalves (*op. cit.*).

Assim, com a integração dos Perfis de Ingresso, Mapas Funcionais de Competências e Plano de Formação, obtemos o Currículo de Ensino Militar de Formação para cada uma das categorias do Exército Espanhol, conforme se pode observar na Figura 58.



Figura 58 – Estrutura documental de um Currículo.

Fonte: N. P. L. Gonçalves (*op. cit.*).



Face à sua especificidade, para o desenvolvimento dos Planos de Formação baseados em competências é necessária a frequência do curso de *Diseño de Planes de Estudio* (N. P. L. Gonçalves, *op. cit.*).

Todos os currículos são compostos por Módulos Comuns transversais a todos os Ramos; por Módulos Específicos de cada ramo e por Módulos de Especialidade, que contemplam unicamente os conteúdos formativos específicos de cada Especialidade Fundamental. É intenção incluir, ao longo do período de formação, módulos correspondentes a ciclos formativos de grau médio do sistema educativo geral, com o objetivo de proporcionar bases para que os militares possam alcançar o nível quatro do QEQ (N. P. L. Gonçalves, *op. cit.*).

Por fim, N. P. L. Gonçalves (*op. cit.*), refere que a certificação da formação no Exército Espanhol, no âmbito do QEQ, não é conferida diretamente pelo Exército, mas sim pelas entidades civis respetivas, como universidades e institutos politécnicos para os níveis de qualificação cinco e seis.

5.3. A Formação do Exército Espanhol certificada pela NATO

Conforme referido pelo MADOC (*op. cit.*), a oferta formativa do Exército Espanhol, está estruturada para ir ao encontro das suas necessidades em termos das competências gerais e específicas constantes nos perfis de ingresso aprovados.

Após confirmação do MADOC (*op. cit.*), o Exército Espanhol, não possui nenhum curso NATO *Approved*, porém reconhece que a principal vantagem em relação à certificação NATO é, garantir a interoperabilidade entre as nações Aliadas. Ainda que, não possua cursos NATO *Approved*, salienta a total incorporação dos STANAG NATO, no sistema de ensino e formação do Exército, como garantia de preparar os seus militares para missões no contexto internacional (MADOC, *op. cit.*).

Espanha, através do seu Exército, constitui-se como um dos 12 países Aliados que garantem e financiam o *Counter-Improvised Explosive Devices* (CIED), localizado em Madrid. O CIED COE, é considerado uma Organização Militar Internacional, porém, não faz parte diretamente da NCS, mas sim da sua estrutura de apoio mais abrangente, estando estabelecido como um órgão subsidiário do NAC (NATO CIED COE, 2020).

Da oferta formativa que o CIED COE dispõe, destacam-se os três cursos NATO *Approved*, constantes no ETOC, conforme Figura 59.



Country

SPAIN - ESP

APPEND/UPDATE SEARCH

RESET

To view information about a course, click on the View link next to the Course Title in the search results. The Edit button (if present), allows you to edit course information.

Record(s) 1 to 3

Course Code	Course Title	NATO Course Certification	Training Institution	Action
IED-ED-22066	C-IED Staff Officer Course (CSOC)	NATO Approved	Counter-Improvised Explosive Devices COE (CIED COE)	[View]
IED-ED-22069	C-IED AIN OPERATIONAL COURSE (ATNOC)	NATO Approved	Counter-Improvised Explosive Devices COE (CIED COE)	[View]
IED-ED-3767	Weapons Intelligence Training (WIT)	NATO Approved	Counter-Improvised Explosive Devices COE (CIED COE)	[View]

Figura 59 – CIED COE NATO Approved Courses

Fonte: NATO (2020); NATO CIED COE (2020).

Neste âmbito, salienta-se o “*Curso de Especialización de Oficial EOD para Oficiales de Varios Ejércitos (59993)*” articulado em três fases que permite a conferência de **34,1** *European Credit Transfer System* (ECTS) (MADOC, 2018).

O MADOC (*op. cit.*), termina concluindo que o QEQ é um sistema em cascata, que vai desde os níveis de competência muito genéricos, aos descritores cada vez mais específicos, inseridos nos quadros nacionais e sectoriais de qualificações. Reitera que a União Europeia decidiu desenvolver um quadro setorial de qualificação aplicável a todos os serviços, incluindo o da Defesa (*Sectoral Qualifications Framework for the Military Profession*).

5.4. Síntese conclusiva

Face a exposto, considera-se respondida a QD3, afirmando que o Exército Espanhol, utiliza processos de ensino e formação militar completamente alinhados com o QEQ e respetivo SNQ. Virtualmente, todos os Currículos de Ensino militar e de Formação, atribuem os respetivos créditos ECTS e ECVET. Desta forma, podemos concluir, em termos de certificação da formação pela NATO, que o Exército Espanhol teria de adotar uma metodologia e racionais distintos, ao nível dos perfis profissionais e de perfis de formação para obter uma possível certificação de E&IT NATO.



6. Propostas de Melhoria do Sistema de Formação do Exército: análise e discussão de resultados

Neste capítulo, apresenta-se a análise dos resultados obtidos e contributos que assegurem a interoperabilidade entre o SFE e os sistemas de formação e de certificação do E&IT NATO e do SNQ.

6.1. Da certificação da formação do Exército Português pelo Sistema Nacional de Qualificações

A certificação da Formação no EP, pode assumir duas aceções, mediante o seu contexto. Se o contexto é a certificação do SFE, referimo-nos ao ato de verificar se a formação ministrada cumpre com requisitos de qualidade pré-estabelecidos (acreditação). Se o contexto é a certificação dos formandos, trata-se dos instrumentos e entidades que permitem reconhecer a frequência de cursos e respetiva aquisição de competências.

Segundo A. J. R. Cavaleiro (entrevista por *email*, 13 de abril de 2020), a certificação no EP, tem impacto ao nível da afirmação, credibilidade, atratividade e reconhecimento, por entidades externas, de que a atividade formativa desenvolvida no EP é de qualidade.

Segundo D. L. D. Pascoal (entrevista por *email*, 05 de maio de 2020), “a certificação é [...] um mecanismo de comunicação que se pretende fiável e de confiança. Ao certificar algo ou alguém a entidade que certifica está, de forma padronizada, a comunicar que o objeto da certificação é confiável”.

O SFE, teve de se adaptar a vários desafios com impacto para a estrutura formativa e militares, nomeadamente: “Reforma 2020” (A. J. R. Cavaleiro, *op. Cit.*); Extinção do CID; (A. J. P. Santos, entrevista por *email*, 08 de abril de 2020); Extinção das Escolas Práticas; Criação da Escola das Armas; e alinhamento com o SNQ (J. F. F. Rodrigues, entrevista por *email*, 29 de abril de 2020).

Nas palavras de M. Branquinho (entrevista por *email*, 15 de abril de 2020), “o caminho da certificação é exigente originando, por isso, uma adaptação e a criação de estruturas, ligadas à área da formação, obrigando ao empenhamento de um maior número de militares ligados a esta área, em detrimento de outras”.

Conforme referido por J. G. Rosa (entrevista por *email*, 20 abril de 2020) “o SFE, foi reconhecido como entidade certificada e certificadora da formação em 2015, tendo sido sujeito [...] a uma auditoria pela Inspeção-Geral da Defesa Nacional (IGDN), a 25 de fevereiro em 2014”.



Ainda que nunca tenha sido auditado pela DGERT, é através da DF que o EP tem a legitimidade, que lhe permite, através da Tutela, constituir-se EFC, no âmbito do SNQ (A. Ildefonso, entrevista por *email*, 2 de maio de 2020).

Ao nível da estrutura, a DF garante que os requisitos do referencial de qualidade são cumpridos, através da difusão dos normativos, através de Visitas de Apoio Técnico (A. J. P. Santos, *op. cit.*) e de forma avaliativa através da integração de equipas na IGE (M. Branquinho, *op. cit.*).

Conforme referido por H. F. R. A. Parcelas (entrevista por *email*, 13 de abril de 2020), o impacto da certificação ao nível dos formandos, é relevante, pois para além de contribuir para a melhoria do desempenho individual, contribui para a mobilidade e ingresso no mercado de trabalho, dos militares do EP em RC².

Segundo Heleno (*op. Cit.*), a Certificação da Formação no EP também “contribui para a eficácia dos processos de modernização e de edificação das capacidades militares, os quais consubstanciam a materialização de um melhor produto operacional”. Refere ainda que “O alinhamento pelo SNQ é atualmente um quesito obrigatório para o EP sendo uma das medidas previstas no Plano de Ação para a Profissionalização do Ministério da Defesa Nacional de 2019, operacionalizada pelo Plano de Ação Sectorial do EP”.

Conforme referido por D. L. D. Pascoal (*op. cit.*), é através da harmonização com sistemas de certificação externos, sejam eles nacionais ou internacionais, que se procede à criação de uma base de confiança, onde após minimizadas redundâncias, é garantida a interoperabilidade e coexistência entre sistemas.

Da análise dos projetos, constantes na Diretiva Parcelar da DF, destaca-se o projeto A.1.1.1.3 “alinhamento da formação profissional ministrada no EP com o SNQ”. Segundo Heleno (*op. cit.*), será ainda necessário “o alinhamento dos referenciais de curso (Perfil Profissional/Referencial de Formação)” pelas orientações da ANQEP e do futuro Conselho Sectorial de Segurança & Defesa.

Destarte, segundo J. F. F. Rodrigues (*op. cit.*), o grande objetivo “é permitir que toda a formação ministrada nas FFAA seja reconhecida [...]” por forma a “contribuir para a obtenção de uma qualificação perante o QNQ traduzindo-se na tão desejável valorização da prestação do serviço militar com os respetivos dividendos ao nível do Recrutamento, Retenção e Transição dos militares para a vida civil”.

Tendo em conta o anteriormente referido, regista-se a tendência do EP, para um alinhamento definitivo com o SNQ. Tendo o EP, por base os normativos de E&T NATO



integrados no SFE e no seu Modelo de RC MD240-03, deverá o EP antecipar as consequências para os 134 RC aprovados e 321 processos em desenvolvimento, harmonizando o SFE com o SNQ e o E&IT NATO.

6.2. Da certificação da formação do EP pela NATO

Nas palavras de P. F. V. Nunes (entrevista por *email*, 20 de abril de 2020), “existem duas formas de certificação da formação que seguem os padrões NATO”. A primeira forma é a acreditação e o cumprimento dos requisitos estabelecidos pelo E&IT QMS NATO. A segunda, referente à certificação dos cursos que visam a satisfação das necessidades formativas da NCS e NFS, com base nos requisitos constantes das *Training Requirements Analysis* (TRA).

A existência de cursos NATO *Approved*, significaria que Portugal estaria alinhado com o esforço da NATO em matéria de *E&T*, garantindo por um lado a credibilidade do SFE e por outro a presença de militares de países Aliados e Parceiros em cursos nacionais. Entre outros aspetos, permitiria disseminar a qualidade da formação militar nacional ao nível internacional (R. Gomes, entrevista por *email*, 14 de abril de 2020).

Segundo A. J. P. Santos (*op. cit.*), este seria “mais um argumento sobre o empenhamento de Portugal na Aliança”.

Destaca-se que vários dos entrevistados, identificaram a Interoperabilidade como principal vantagem da certificação da formação do SFE pelo E&T NATO (A. J. R. Cavaleiro [*op. cit.*]; A. J. Santos [*op. cit.*]; M. Branquinho [*op. cit.*]; P. Ferreira [entrevista por *email*, 17 de abril de 2020]; F. R. A. Parcelas [*op. cit.*]).

De outras vantagens mencionadas pelos entrevistados salienta-se a possibilidade de financiamento NATO; a visibilidade e o reconhecimento de que o EP segue as normas e recomendações relativas aos processos formativos (P. F. V. Nunes, *op. cit.*).

Nas palavras de P. Ferreira (*op. cit.*), “o EP tanto pode adotar os padrões NATO, como procurar outros padrões que melhor se ajustem à realidade nacional, desde que a qualidade da formação seja garantida e se mantenha interoperável com a Formação da NATO”. P. Ferreira (*op. cit.*), destaca ainda que a NATO terá tendência a utilizar instituições de ensino e formação, nacionais ou multinacionais, de aliados ou parceiros, que estejam em concordância com os padrões e que vão ao encontro de satisfazer as necessidades de ETEE, requisitos NATO (NATO, 2014, p. 6).

6.2.1. Acreditação de *Education and Training Facilities* de acordo com os Standard NATO

O processo de acreditação de ETF, vem descrito nas diretivas NATO, tendo sido já apresentado no Capítulo 4¹⁹. Este processo não tem tempo definido, dependendo do nível de preparação da ETF (P. Ferreira, *op. cit.*), contudo, nas palavras de P. F. V. Nunes (*op. cit.*), “A entidade que acredita as ETF é o ACT e demora no mínimo três anos”.

Tendo por base a descrição de P. Ferreira (*op. cit.*) o processo de acreditação tem as cinco etapas, conforme se detalha na Figura 60.

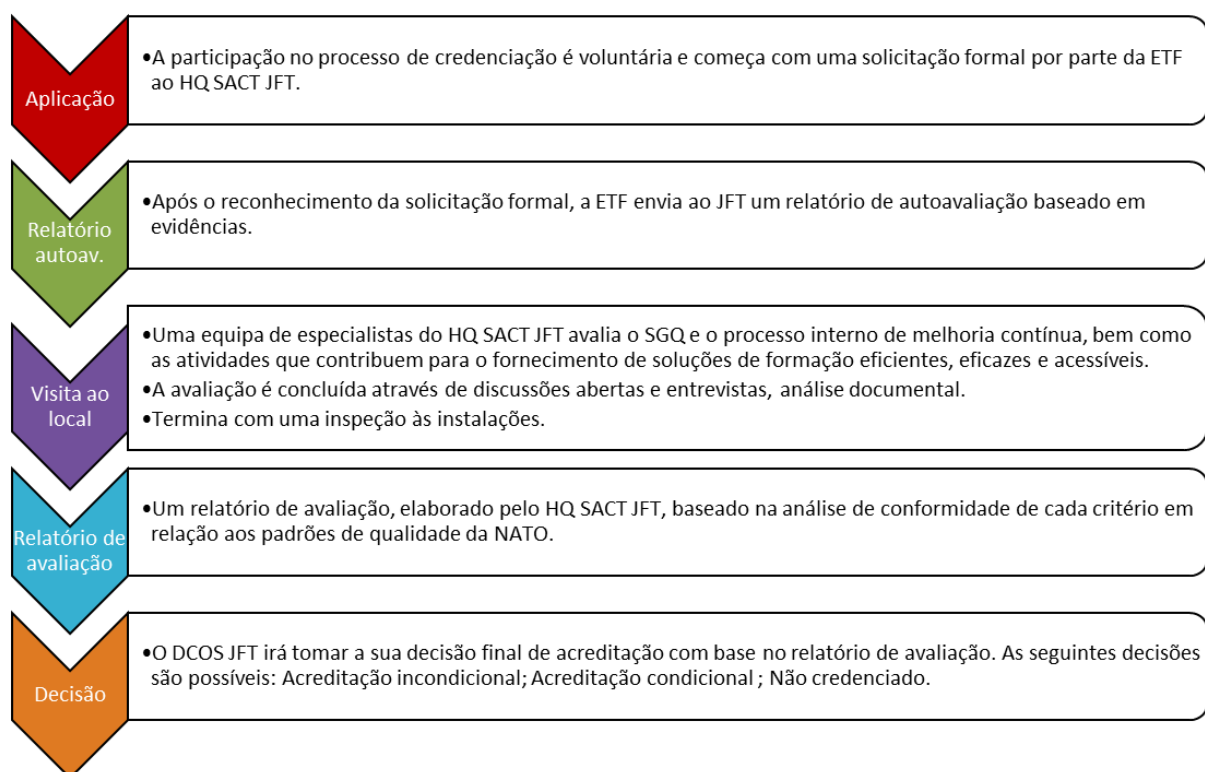


Figura 60 – Processo de Acreditação de ETF de E&IT NATO

Fonte: NATO (2015); P. Ferreira (*op. cit.*).

Da análise dos *standard* de qualidade NATO, constantes do Anexo C, e dos requisitos de certificação da Portaria n.º 851/2010, de 6 Setembro (2010) é possível extrapolar que ambos partilham dos mesmos princípios em termos de qualidade da formação, tendo como objetivo último a demonstração da aptidão para formar, de forma consistente, um produto operacional para responder, neste caso à missão do EP, e efetuar uma melhoria contínua aos seus processos (R. C. S. Heleno, *op. cit.*).

¹⁹ MC 0458/3 (PART 2: POLICY), Bi-SCD 075-002 (CHAP. 4 - QA) e a Bi-SCD 075-007 (CHAPTER 3 - QM).



Uma integração dos requisitos de ambos os sistemas de qualidade, de acordo com os respectivos níveis de competência, iria certamente robustecer o sistema de qualidade da formação do EP, tendo como retorno o aumento da qualidade do produto operacional e facilitando qualquer processo de auditoria por parte da DGERT, ou uma eventual acreditação de um PF ou UF como ETF NATO.

6.2.2. Formação do Exército certificada pela NATO

Já foram referidas neste estudo, algumas vantagens da certificação da formação pela NATO, no que toca à interoperabilidade, credibilidade, visibilidade e partilha de esforços no seio da Aliança.

Segundo P. Ferreira (*op. cit.*) a categoria de certificação dos cursos (*Approved*, *Selected* e *Listed*) no ETOC, depende da certificação do curso e da credenciação institucional da ETF que ministra o curso.

Segundo R. Gomes (*op. cit.*), Portugal, através do EP “[...] pode ter os seus cursos no ETOC. Contudo só os pode ter como *Listed*”, numa fase inicial. Importa referir que os outros níveis de acreditação NATO, dependem de dois fatores principais: (i) da satisfação das necessidades de ETEE NATO dos TRA; (ii) da acreditação da ETF de acordo com *standard* de E&T NATO, pelo ACT.

Segundo P. Ferreira (*op. cit.*), “sendo o ETOC um catálogo de oportunidades de formação,” a presença de cursos do EP nesta plataforma, “[...] vai facilitar a sua publicitação/divulgação, [...], aumentando significativamente o número de potenciais formandos nessa ação de formação e consequentemente o incremento de dividendos financeiros.”

A inscrição da oferta formativa do EP no ETOC, informa a NATO como um todo e de forma bilateral, os Aliados e Parceiros da sua potencial oferta formativa. Caso a NATO, no âmbito de uma disciplina, opte por soluções nacionais que satisfaçam os seus requisitos, os cursos do EP, poderão ser classificados de NATO *Selected*, ou *Approved* (neste último, caso o PF ou UF seja acreditado pelo ACT).

Nas palavras de J. André (entrevista por *email*, 19 de abril de 2020), “a NATO em termos dos seus processos, sistemas e metodologias, evidência um grande esforço para desenvolver soluções de ETEE eficazes, eficientes e acessíveis”, vocacionados para a satisfação das necessidades da NCS e da NFS”. À submissão de qualquer curso no ETOC por parte do EP, deve anteceder o estudo dos TRA *Reports* das disciplinas NATO, por forma



a efetuar o levantamento coerente de nichos de interesse tendo em conta as necessidades formativas NATO.

6.2.3. A interoperabilidade da Certificação da Formação do Exército Português
Conforme referido por A. J. R. Cavaleiro (*op. cit.*), “[...] a certificação NATO, não deverá colocar em causa a certificação nacional”.

Com este estudo, foi possível constatar que em termos metodológicos, o EP está mais próximo da NATO do que do SNQ. As convergências entre sistemas do EP e E&T NATO, são ao nível da ASF e da SAT NATO, assim como no modelo do RC MD 240-03 e CCD NATO.

Por forma a consolidar o processo da ASF, recomenda-se ao EP, a adoção e implementação dos passos, correspondentes a cada fase da SAT NATO, conforme Figura 50, com o intuito de normalizar totalmente a ASF do EP com SAT NATO.

Respeitante à acreditação, o EP alinha completamente pelos requisitos da Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro (2010). A integração dos *standard* NATO no Sistema de Qualidade do EP, poderia contribuir para o robustecimento da qualidade da formação ministrada no SFE, assim como facilitaria qualquer processo de acreditação do EP, por parte de qualquer entidade externa, seja a DGERT ao nível nacional, ou a NATO ao nível multinacional.

Do estudo do Exército Espanhol, derivado do seu total alinhamento com o QEQ, regista-se que, para que tal suceda com o EP²⁰ será necessária a existência de um modelo de RC compatível com o Referencial de Qualificação existente no CNQ, conforme Figura 24 e Figura 25.

Curiosamente, o EP já possui doutrina neste âmbito, nomeadamente a publicação: Levantamento de Competências, Manual Metodológico (CID, 2007), equivalente ao Guia Metodológico da ANQEP (Lameira et al., 2015). Reveste-se assim de especial importância o investimento em formação de RH dedicados aos processos de desenvolvimento de RC e de Qualificação, respetivos Perfis Profissionais, Perfis de Competências e Referenciais de Formação no modelo do SNQ, por forma a possibilitar a atribuição da totalidade dos créditos ECVET aos formandos que frequentem a oferta formativa do EP.

Pese embora existam diferenças ao nível das competências, fruto das suas distintas dimensões e modelos, conforme se pode observar na Figura 1, é possível identificar a

²⁰ Isto é, para que exista um completo alinhamento da formação do EP com o SNQ.



influência que o modelo Americano inferiu nas metodologias de E&T NATO, assim como, a influência que o modelo Francês influenciou no QEQ e no SNQ.

Ainda que ao nível das competências estejamos na presença de modelos distintos, ao nível da formação, encontramos similitudes entre o modelo de UFCD do CNQ e o CCD III NATO. Da análise dos modelos de documento é possível afirmar que os modelos são compatíveis, sendo possível encontrar um modelo de documento único de Perfil de Formação do EP, que sirva os propósitos da Formação e respetiva certificação, pela via do SNQ e do E&IT NATO.

6.3. Síntese Conclusiva

Da investigação conduzida e, em resposta à QC, a Formação no EP pode ser certificada pela NATO, tendo sido possível constatar que o atual SFE é compatível com o E&IT NATO, tendo como principais pontos de convergência, em primeiro lugar, o modelo da ASF; seguido do modelo do RC. Relativamente aos *Standard* do sistema de qualidade da formação, existem pontos comuns, porém existem boas práticas que se recomendam para incorporação, como é o exemplo da *self-inspection* como forma de mais facilmente atingir a acreditação e reconhecimento externo por ambas as vias.

A Formação do EP certificada pela NATO pode ser efetivada através da submissão dos respetivos CCD. Aos cursos do EP que integrem o ETOC será atribuída a classificação de *Listed*, podendo evoluir para *Selected* ou *Approved* em função das necessidades de formação NATO e do grau de acreditação NATO dos ETF que o EP possa vir a constituir.



7. Conclusões

Qualquer organização, procura na certificação, um instrumento de comunicação de confiança. Esta tem impacto ao nível da afirmação, credibilidade, atratividade e reconhecimento, por entidades externas, de que a atividade formativa desenvolvida, cumpre com requisitos que contribuem para a mobilidade e interoperabilidade de sistemas, e de competências.

A presente investigação teve como OG, propor contributos que permitam a interoperabilidade dos Sistemas de Certificação do EP com os sistemas e requisitos de certificação do E&IT NATO e do SNQ. Por sua vez este OG deu origem a três OE com vista a dar resposta à QC: De que forma pode o EP certificar a sua formação, de acordo com os padrões NATO sem negligenciar a certificação pelo SNQ?

Com o intuito dar a competente resposta à QC formulada, esta foi desmaterializada em três QD, cujas respostas se procuraram obter através da investigação conduzida no terceiro, quarto e quinto capítulos, respetivamente, suportadas pelo complemento da revisão de literatura, apresentada no segundo capítulo.

Na posse de uma base sólida sobre os vários elementos constituintes da presente investigação, através do estudo complementar dos dados recolhidos obtidos através da análise documental e das entrevistas efetuadas, foi possível no capítulo seis, responder à QC, complementada essa resposta por um conjunto de medidas a implementar no SFE elencadas no Apêndice G, com vista à melhoria de processos e procedimentos que permitam a efetivação da certificação da formação do EP pela NATO, sem prejuízo para a certificação pela via do SNQ, ou outros processos internos no âmbito da formação do EP, como é o caso da Aprovação dos RC.

A metodologia seguida para o presente estudo, teve por base um raciocínio indutivo, assente numa estratégia qualitativa, com um desenho de pesquisa de estudo de caso, com recurso a análise documental e a entrevistas semiestruturadas por *email*.

Neste sentido, no segundo capítulo efetuou-se um enquadramento concetual, onde se procurou explicar a importância do conceito de competência, face à sua centralidade em relação à temática da formação e da certificação. Seguido da caracterização do objeto de estudo e do enquadramento da metodologia da investigação, do percurso metodológico e da apresentação dos instrumentos utilizados na recolha de dados. Neste âmbito constatou-se a importância que as competências ocupam no SFE, em particular o seu papel definidor da parte constitutiva correspondente à formação. Foi possível verificar que o EP utiliza a ASI,



pelo menos desde 1987, por influência do Exército dos EUA, sendo este hoje o modelo em utilização pelo EP e pela NATO, com as respetivas atualizações.

No terceiro capítulo, em resposta à QD1: “De que forma se pode certificar a formação através do SNQ e do QEQ?”, procedeu-se à análise do sistema de certificação da formação do EP e respetivo impacto a que está sujeito pelo SNQ e o QEQ. Foi possível constatar que existe um alinhamento total entre o QEQ e o SNQ, composto por oito níveis de qualificação e por mecanismos que permitem a transferibilidade de competências, de percursos educativos e formativos cotados por sistema de créditos (ECTS e ECVET).

O alinhamento do EP com o SNQ, teve origem na LSM, sendo hoje uma EFC com legitimidade conferida por lei, contando com **321** processos de RC em desenvolvimento e com um conjunto de **134** RC aprovados, correspondendo a **399** UFCD, num total de **13.350** tempos de formação, correspondendo a **1.240,50** créditos (ECVET) do CNQ.

Ainda que não exista nenhum percurso formativo completo exclusivamente militar reconhecido e certificado, por inexistência do Conselho Sectorial competente, em resposta à QD1 foi possível concluir que através do SIGO e do SCAFE, toda a formação do EP é virtualmente certificável no âmbito do SNQ, desde que cumpridos os requisitos de certificação. Foi ainda possível constatar, que para questões de qualificação o RC a utilizar terá de ser o modelo do CNQ.

No quarto capítulo, em resposta à QD2: “De que forma a NATO certifica as soluções de E&IT?”, procurou-se analisar o sistema de E&IT NATO, tendo sido possível concluir que a NATO só certifica soluções de E&IT que vão ao encontro das suas necessidades. Compete às nações Aliadas conferir o ensino e formação de base aos seus militares, sendo a oferta formativa NATO, o conjunto de cursos necessários para operar com competência na NCS e NFS. Assim, a NATO, através do ACT, atribui três tipologias de certificação aos seus cursos, nomeadamente: *NATO Approved*, *Selected* ou *Listed*. Já em termos de acreditação de ETF, a NATO atribui acreditação incondicional (seis anos); condicional (um ano) ou não acreditado. O EP tem todas as condições para de uma forma inicial introduzir a sua oferta formativa no ETOC. Foi ainda possível constatar que o EP alinha pela NATO em termos metodológicos através da utilização da ASF, do sistema de qualidade e do modelo do RC MD 240-03. Relativamente ao modelo RC NATO, por ser mais recente, prima pela simplicidade, modularidade (associação das competências aos módulos formativos) e flexibilidade (facilidade de construção de percursos formativos).



No quinto capítulo, em resposta à QD3 “Como é que o Exército Espanhol compatibiliza os processos de certificação da sua formação pela NATO e pelo EQF?”, procedeu-se à análise do Sistema de Ensino e Formação do Exércitos Espanhol, tendo sido possível verificar que utiliza processos de ensino e formação militar completamente alinhados com o QEQ e respetivo Sistema Nacional de Qualificações. Virtualmente, todos os Currículos de Ensino militar e de Formação, atribuem os respetivos créditos ECTS e ECVET. Por este motivo, concluiu-se que embora não possua diretamente nenhum curso certificado pela NATO, teria que utilizar distintos processos de certificação da formação por esta via.

No sexto capítulo, como resposta à QC, que orientou a presente investigação, foi possível constatar que o atual SFE é compatível com o E&IT NATO, tendo como principais pontos de convergência, o modelo da ASF, o sistema de qualidade e o modelo do RC. Aos cursos do EP que integrem o ETOC será atribuída a classificação de *Listed*, podendo evoluir para *Selected* ou *Approved* em função das necessidades de formação NATO e do grau de acreditação NATO dos ETF que o EP possa vir a constituir.

Em consideração a atividade A.1.1.1.3, constante da Diretiva Parcelar da DF “alinhamento da formação profissional ministrada no EP com o SNQ”, importa antecipar o impacto do alinhamento dos RC do EP, no modelo do CNQ (Perfil Profissional/Referencial de Formação)” pelas orientações da ANQEP e do futuro Conselho Sectorial de Segurança & Defesa, por forma a mitigar as consequências nos 134 RC aprovados e 321 RC em desenvolvimento no modelo MD 240-03.

Conclui-se que os problemas que poderão advir em termos de interoperabilidade, serão principalmente ao nível dos perfis de competências e não dos Perfis de Formação, sendo necessário mitigar os efeitos por forma a não comprometer a certificação pelo SNQ.

Com vista a tornar a certificação da formação do EP pela NATO uma realidade, sem comprometer o anteriormente referido, apresentam-se as medidas, constantes no Apêndice G — com vista a harmonizar o SFE, permitindo a certificação da formação pelas vias do E&IT NATO e do SNQ.

Relativamente às limitações do percurso de investigação, identifica-se a atual situação nacional e mundial, derivada da pandemia do vírus COVID-19, que obrigou à aplicação de entrevistas apenas pela via *email*.

Relativamente a futuras linhas de investigação, identifica-se a aplicação da atividade de GPA ao contexto do EP ou mesmo das FFAA como possível forma de sincronização do



Ensino, Formação e Treino do EP. Ao nível das competências, importa aprofundar o impacto dos distintos modelos de perfis de competências/ profissionais no ensino e formação e gestão de RH, nos Ramos das FFAA.

Como contributos para o conhecimento, este estudo indica um caminho possível onde o SFE pode compatibilizar o SNQ, sem ter de abandonar a doutrina NATO. A certificação NATO em nada afeta a certificação nacional, seja interna, externa ou mesmo do SNQ. De forma genérica ambos os sistemas são interoperáveis, sendo possível ao EP manter o SFE, ainda que com algumas adaptações, conforme proposto.



Referências Bibliográficas

- Allied Command Transformation. (2019). *COE Catalogue 2019* [versão pdf]. Retirado de https://www.act.nato.int/images/stories/structure/coe_catalogue_20190118.pdf
- Afonso, N. (2014). *Investigação naturalista em educação: um guia prático* (Fundação Manuel Leão, Ed.). V. N. Gaia.
- Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional. (2020). *Catálogo Nacional de Qualificações* [página online]. Retirado de <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Qualificacoes>
- Branson, R. K., Rayner, G. T., Cox, L. J., Furman, J. P., King, F. J., & Hannum, W. H. (1975). *Interservice Procedures for Instructional Systems Development* [versão pdf]. Executive Summary and Model. 185. Retirado de <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a019486.pdf>
- Caetano, A., & Vala, J. (200AD). *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editores.
- Castillo, G. del. (2017). *Dirécción de Enseñansa, Presentación OFEN, Instrucción, Adiestramiento y Evaluación* [versão pdf].
- Cavaleiro, A. R. (2020). *Caracterização da Direção de Formação*. In *Processos de Formação Nos Ramos Das Forças Armadas e Guarda Nacional Republicana*. Lisboa: IUM.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas Organizações* (p. 457). p. 457. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a Edição; W. L. Coutinho & K. G. Inglez, Eds.). Barueri – SP – Brasil: Manole.
- Comando da Instrução e Doutrina. (2007). *Levantamento Competências, Manual Metodológico* (p. 72). p. 72. Évora: Comando da Instrução e Doutrina, Exército Português.
- Comando da Instrução e Doutrina. (2014a). *MD 240-01, Qualidade da formação*. Évora: Comando da Instrução e Doutrina, Exército Português.
- Comando da Instrução e Doutrina. (2014b). *MD 240-02, Certificação da formação*. Évora: Comando da Instrução e Doutrina, Exército Português.
- Comando da Instrução e Doutrina. (2015). *MD 240-03, Modelo de referencial de curso*. Évora: Comando da Instrução e Doutrina, Exército Português.



- Comando do Pessoal. (2016). *Norma Procedimentos no Âmbito da Formação*. Porto: Comando do Pessoal, Exército Português.
- Comando do Pessoal. (2019). *Plano de Formação Anual do Exército - 2019*. Porto: Comando do Pessoal, Exército Português.
- Decreto-Lei n.º 14/2017, de 26 de janeiro (2017). *Primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro, que regula o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ)*. Diário da República, 1.ª Série, 19, 508–518. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro (2014). *Lei Orgânica do Exército*. Diário da República, 1.ª Série, 250, 6406–6413. Lisboa: Governo.
- Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro (2018). *Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado*. Diário Da República, 1.ª Série, 196, 4936–4945. Lisboa: Governo.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 104, 3198–3252, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro (2015). *Orgânica do Ensino Superior Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 211, 9298–9311. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro (2007). *Estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações e define as estruturas que regulam o seu funcionamento*. Diário Da República, 1.ª Série, 251, 9165–9173. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho (2015). *Orgânica do Exército Português*. Diário da República, 148, 5237–5259. Lisboa: Governo.
- Direção de Formação. (2017). *Glossário da formação no Exército*. Évora: Direção de Formação do Comando do Pessoal do Exército Português.
- Direção de Formação. (2019). *Diretiva parcelar da Direção de Formação 2019-2021*. Évora: Direção de Formação.
- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (2017). *Guia da Certificação de Entidades Formadoras - Sistema e Requisitos de Certificação. Guia de Certificação de Entidades Formadoras: Sistema e Requisitos de Certificação* [página online]. Retirado de <http://certifica.dgert.mtss.gov.pt>



- Dirección de Enseñanza, Instrucción, Adiestramiento y Evaluación. (2017). *Nuevo Currículo de la EMF para acceso a LA ETR*.
- Dirección de Enseñanza del Ejército de Tierra. (2017). *Memoria Justificativa del Currículo de la Enseñanza de Formación para el acceso a la escala de Suboficiales del Cuerpo General del Ejército de Tierra, Ingreso sin titulación Previa*.
- Estado-Maior do Exército. (1987). MT 110-1 *Abordagem Sistémica da Instrução 1.ª parte* (Vol. 1–5). Lisboa: Departamento de Instrução, Estado-Maior do Exército, Exército Português.
- Estado-Maior do Exército. (2002). *Regulamento Geral da Instrução do Exército*. Lisboa: Exército Português.
- Estado-Maior do Exército. (2017). *Quadro Orgânico n.º 03.01.03 - Direção de Formação*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Estado Mayor del Ejército de Tierra. (2015a). *De los perfiles profesionales - Oficial del Cuerpo General del Ejército de Tierra*. 1–4.
- Estado Mayor del Ejército de Tierra. (2015b). *De los perfiles profesionales - suboficial del Ejército de Tierra*. 1–8.
- Estado Mayor del Ejército de Tierra. (2016). *Perfil de Egreso del Soldado del Ejército de Tierra*. 1–6.
- European Parliament and Council of the European Union. (2008). *The European Qualifications Framework for Lifelong learning*. Official Journal of the European Union, (C111), 1–7. <https://doi.org/DOI 10.2766/14352>
- Feijoo, J. P. (2011). *A gestão das pessoas e do conhecimento nas organizações – os desafios das próximas décadas* [versão pdf]. 2(Primavera), 97–118. Retirado de JANUS.NET e-journal of International Relations
- Hillau, B. (1994). *De l'intelligence operative à l'historicité du sujet*. In MINET, F. PARLIER, M., WITTE, S. (Orgs.) *La compétence, mythe, construction ou réalité?* Paris: Éditions Harmattan.
- Instituto Português da Qualidade (2012). *NP 4512, Sistema de gestão da formação profissional*.
- Lameira, S., Curado, C., Silva, M., & Duarte, T. (2015). *Guia Metodológico - Conceção de qualificações baseadas em resultados de aprendizagem* [página online]. Retirado de <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/boDocumentos/getDocumentos/554>



- Lei n.º 174, de 21 de setembro (1999). *Lei do Serviço Militar*. Diário da República, Série I-A, 6541-6550. Lisboa: Assembleia da República.
- Mando de Adiestramiento y Doctrina. (2018). *Curso de Oficial EOD para oficiales de varios Ejércitos* (59993). Madrid: Mando de Adiestramiento y Doctrina.
- Ministério da Defesa Nacional. (2018a). *Diretiva para Ação Externa da Defesa Nacional - Despacho n.º 4101/2018 de 12 de abril*. Diário da República, 2.ª Série, 79, 11677–11679. Lisboa: Gabinete do Ministro.
- Ministério da Defesa Nacional. (2018b). *Relatório da DGRDN da Certificação da Formação*. Lisboa: MDN.
- Ministerio de Defensa. (2016). *Currículo de la enseñanza de formación de oficiales para la integración en el Cuerpo General del Ejército de Tierra*. Boletín oficial del ministerio de defensa n.º 48, de 10 de marzo de 2016 (Vol. 4). Vol. 4. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Ministerio de Defensa. (2017). *Directrices generales para la elaboración de los currículos de la enseñanza de formación para el acceso a las escalas de tropa y marinería*. Boletín Oficial del Estado - Orden DEF/479/2017 -. 42873–42881. Madrid: Ministerio de Defensa.
- North Atlantic Treaty Organization. (2010). *Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organization*.
- North Atlantic Treaty Organization. (2014). *MC 0458/3, NATO Education, Training, Exercises, and Evaluation (ETEE) Policy*.
- North Atlantic Treaty Organization. (2015). *BI-SC 075-007, Education & individual training directive (E&ITD)*.
- North Atlantic Treaty Organization. (2016a). *BI-SC 075-002, Education and Training (E&T) Directive*.
- North Atlantic Treaty Organization. (2016b). *BI-SC Comprehensive List of Disciplines* [versão pdf]. Retirado de https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_publications/20120214_strategic-concept-2010-eng.pdf
- North Atlantic Treaty Organization. (2016c). *MC 0458/3 – Annex B, List of NETFs, CoEs and PTECs – Change 1*.
- North Atlantic Treaty Organization. (2019). *2019 BI-SC Comprehensive List of Disciplines*.



- North Atlantic Treaty Organization. (2020). *NATO e-ITEP - Education and Training Opportunities Catalogue (ETOC)* [página online]. Retirado de <https://e-itep.act.nato.int/Guest/ETOCindex.aspx>
- North Atlantic Treaty Organization Counter Improvised Explosive Devices Centre of Excellence. (2020). *C-IED Centre of Excellence* [página online]. Retirado de <https://ciedcoe.org/>
- Odiorne, G. S. (1965). A System Approach to Training [página online]. *The Training Director's Journal*, 19(10), 11–19. Retirado de http://www.nwlink.com/~donclark/history_isd/odiorne.html
- Parente, C. (2004). *Para uma análise da gestão de competências Profissionais* [versão pdf]. Retirado de <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/260.pdf>
- Parlamento Europeu e Conselho. (2003). *Decisão do Parlamento Europeu e do Conselho, relativa a um quadro único para a transparência das qualificações e competências (Europass)* [página online]. Retirado de http://europa.eu.int/comm/education/copenhagen/index_en.html
- Portaria n.º 208/2013, de 26 de junho (2013). *Alteração e republicação da Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro*. Diário da República, 1.ª Série, 121, 3666–3680. Lisboa: Ministérios da Economia e do Emprego e da Educação e Ciência.
- Portaria n.º 256/2005, de 16 de março (2005). *Aprova a atualização da Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (CNAEF)*. Diário da República, Série I-B, 53, 2281–2313. Lisboa: Ministério das Atividades Económicas e do Trabalho.
- Portaria n.º 47/2017, de 1 de fevereiro (2017). *Regula o Sistema Nacional de Créditos do Ensino e Formação Profissionais e define o modelo do «Passaporte Qualifica»*. Diário da República, 1.ª Série, 23, 569–573. Lisboa: Ministério da Educação, Solidariedade e Segurança Social.
- Portaria n.º 782/2009, de 23 de julho (2009). *Regula o Quadro Nacional de Qualificações*. Diário da República, 1.ª Série, 141, 4776–4778. Lisboa: Ministérios do Trabalho e da Segurança Social, da Educação e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.
- Portaria n.º 851/2010, de 6 setembro (2010). *Regula o sistema de certificação de entidades formadoras previsto no n.º 2 do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro*. Diário da República, 1.ª Série, 173, 3936–3944. Lisboa: Ministérios do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação.



- Pro Work. (2018). *European Qualification Framework in relation to the National Qualification Framework of in place project partner countries* [versão pdf]. Retirado de http://www.inplace.cz/download/EQF_NQF_report.pdf
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* [versão pdf]. Retirado de http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/136/5/dg_jose_rouco_tese.pdf
- Repartição de Tecnologias Educativas e Qualificação. (2020). *Controlo de Referenciais de Curso - Estatística*. Évora: Direção de Formação.
- Santos, L., Lima, J., Garcia, F. M. G. P. P., Monteiro, F., Silva, N., Silva, J., ... Piedade, J. (2016). Orientações Metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação. In *Cadernos do IUM* (p. 175). Lisboa: IUM - Centro de Investigação e Desenvolvimento (CIDIUM).
- Santos, Lúcio, Lima, J., Garcia, F., Monteiro, F., Silva, N., Silva, J., ... Piedade, J. (2019). *Orientações Metodológicas para elaboração de trabalhos de investigação* (2.^a edição; Lúcio Santos & J. Lima, Eds.). Lisboa
- Silva, J. (2019). *Introduction to Global Programming Analysis OCT 2019*. Oberammergau: ACT.



Anexo A — Fluxograma da Certificação da Formação do EP

Quadro 3 – Fluxograma da Certificação da Formação do EP

Processo	Instruções de Trabalho	Responsável
	<p>1. A nível nacional a certificação da formação é regulada pelo SNQ [Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT)] através de legislação própria (ref.^{as} a,b,c,d).</p> <p>2. O Exército tem Lei Orgânica própria com competências nas áreas de formação (ref.^{as} e.f.).</p> <p>3. A estrutura formativa do SFE desenvolve os seus processos de formação com critérios de qualidade, nomeadamente apresenta o Plano de Formação Anual e desenvolve as suas ações de formação a partir de Referenciais de Curso e de Fichas de Apresentação de Curso.</p> <p>Na Classificação Nacional das Áreas de Formação (ref.^a g), a área “863 – segurança militar” já se encontra consignada para as áreas estritamente militares, onde se encaixa a formação modular organizada em UFCD passível de ser integrada no CNQ.</p> <p>h) Na Classificação Portuguesa das Profissões (2010) já se encontra consignado um Grande Grupo “0” para as profissões das Forças Armadas.</p> <p>4. No início de uma ação de formação modular efetua-se a introdução de dados de pessoal e respetivos programas curriculares. Verifica-se a existência no Referencial de Curso de UFCD do CNQ.</p> <p>5. Plataforma para emissão de Certificado e Diplomas de Qualificação.</p> <p>6. Plataforma para emissão de Certificados Formação Profissional.</p> <p>7. Ambas as ações são registadas no Passaporte Qualifica</p>	<p>DF</p> <p>DF/UF/U/E/O do SFE</p>

Fonte: CID (2014b, p. E-1).

**Anexo B — NATO *Institutional Accreditation* – Referente a 25 de abril de 2020****Quadro 4 – NATO *Education and Training Facilities***

No	NATO Education and Training Facility – NETF	Location	TYPE OF ACCREDITATION	VALID UNTIL
1	NSO - NATO School Oberammergau	GER	UNCONDITIONAL	1-Dec-20
2	NSOS - NATO Special Operations Forces School	BEL	UNCONDITIONAL	22-Sep-22
3	NCISS - NATO Communications and Information System School	ITA	UNCONDITIONAL	8-Oct-20
4	NMIOTC - NATO Maritime Interdiction Operations Training Centre	GRC	UNCONDITIONAL	7-Nov-19

Fonte: NATO (2016c).

Quadro 5 – *Centres of Excellence (COE)*

No	Centre of Excellence(COE)	Location	TYPE OF ACCREDITATION	VALID UNTIL
1	CASPOA COE - Analysis and Simulation Centre for Air Operations	FRA	UNCONDITIONAL	12-Dec-19
2	HUMINT COE - Human Intelligence Centre of Excellence	ROU	UNCONDITIONAL	15-Oct-19
3	CCD COE - Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence	EST	UNCONDITIONAL	18-Jun-24
4	CCOE - CIMIC Centre of Excellence	NLD	UNCONDITIONAL	27-Jun-20
5	EOD COE - EOD Centre of Excellence	SVK	UNCONDITIONAL	10-Feb-22
6	C-IED Centre of Excellence - COE	ESP	UNCONDITIONAL	8-Jun-22
7	JCBRN COE - Joint CBRN Defence Centre of Excellence	CZE	UNCONDITIONAL	4-Dec-20
8	M&S COE - Modelling and Simulation Centre of Excellence	ITA	UNCONDITIONAL	8-Jul-24
9	MILENG COE - Military Engineers Centre of Excellence	GER	UNCONDITIONAL	26-Oct-21
10	MILMED COE - Military Medicine Centre of Excellence	HUN	UNCONDITIONAL	22-Sep-22
11	MP COE - Military Police Centre of Excellence	POL	UNCONDITIONAL	24-Jan-23
12	DAT COE - Defence Against Terrorism Centre of Excellence	TUR	UNCONDITIONAL	28-Sep-24
13	SP COE - Stability Policing Centre of Excellence	ITA	UNCONDITIONAL	19-Nov-24
14	CMDR COE - Crisis Management and Disaster Response Centre of Excellence	BUL	UNCONDITIONAL	25-Jun-25

Fonte: NATO (2016c).



Quadro 6 – Partnership Training and Education Centers (PTEC)

No	Partnership Training and Education Centre PTEC	Location	TYPE OF ACCREDITATION	VALID UNTIL
1	DEU UNTC - United Nations Training Centre	GER	UNCONDITIONAL	29-Sep-23
2	FINCENT - Finnish Defence Forces International Centre	FIN	UNCONDITIONAL	2-Jun-21
3	FLD - Foreign Language Department	BGR	UNCONDITIONAL	29-Nov-22
4	DRESMARA - Regional Department of Defence Resources Management Studies	ROU	UNCONDITIONAL	18-Dec-21
5	PSOTC - Peace Support Operations Training Centre	BH	UNCONDITIONAL	13-May-22
6	SWEDINT - Swedish Armed Forces International Centre	SWE	UNCONDITIONAL	19-Feb-20
7	TUR PTC - TUR PfP Training Centre	TUR	UNCONDITIONAL	26-Mar-20
8	SVK AFA - Slovak Air Forces Academy	SVK	UNCONDITIONAL	28-Jul-24
9	PLTCE - US Partner Language Training Centre Europe	USA / GER	UNCONDITIONAL	7-Aug-24
10	CMMOD - Crisis Management and Multinational Operations Department	ROU	UNCONDITIONAL	30-Oct-24
11	MPSOTC - Multinational Peace Support Operations Training Centre	GRC	UNCONDITIONAL	5-Feb-25
12	JSOU - Joint Special Operation Forces University	USA	UNCONDITIONAL	22-Jan-22

Fonte: NATO (2016c).

Quadro 7 – National/Multinational Training Institutions

No	National/Multinational Training Institutions	Location	TYPE OF ACCREDITATION	VALID UNTIL
1	CATC - Combined Arms Training Centre	GER	UNCONDITIONAL	28-Mar-23
2	ISTC - International Special Training Centre	GER	UNCONDITIONAL	14-Feb-23
3	ITA JAOS - ITA Joint Air Operations School	ITA	UNCONDITIONAL	5-Aug-24
4	NCGM - Nordic Centre for Gender in Military Operations	SWE	UNCONDITIONAL	29-Oct-24

Fonte: NATO (2016c).

**Anexo C — NATO QMS Standards; NATO Quality Standards; Evaluation Report for NATO Institutional Accreditation****Quadro 8 – NATO Quality Management System Standards**

1. Policy and procedures	
Standard:	<i>The Institution has a policy and procedures in place for Quality Management including clearly defined responsibilities and authority of all involved. The policy describes the Quality Management System (QMS) and how it involves the major stakeholders (internal and external) and of how they contribute to continuous improvement of an institutions main processes. An appropriate level of internal and external transparency should be guaranteed.</i>
2. Staff/Instructure development	
Standard:	<i>The institution ensures the staff/Instructors are competent and qualified. Staff development is a continuous process supported by the institution.</i>
3. Information systems and knowledge management	
Standard:	<i>The Institution collects, analyses and efficiently uses relevant information for the effective management and conduct of their training and related activities.</i>
4. Public Information	
Standard:	<i>The Institution publishes and regularly updates objective information, both qualitative and quantitative about their courses and related activities.</i>
5. Definition and Delivery of instruction	
Standard:	<i>The Institution has instructions and controls for the analysis, design, development, implementation and evaluation of Education and Individual Training (E&IT) including how the institution plans and schedules courses, monitors course quality and conducts periodic reviews ensuring the continued relevance of the E&IT that is provided.</i>
6. Student assessment	
Standard:	<i>Students are assessed using published criteria, regulations and procedures which are applied consistently and systematically. Students are aware of what will be expected from them and how their performance will be evaluated.</i>
7. Learning resources and student support	
Standard:	<i>The Education and Training Facility (ETF) has appropriate resources available to support students throughout the learning process.</i>

Fonte: NATO (2015, p. D-1-D-4).

Quadro 9 – Evaluation Report for NATO Institutional Accreditation

1. Leadership and Management	
Main arguments of the ToE regarding the decision to evaluate the area as “meets the standards”, “partially meets the standards” or “does not meet the standards”.	
1.1	General management
	1.1.1 The Institution has a long term plan based on its mission and vision, which considers NATO priorities and the expectations of major stakeholders
	1.1.2 The Institution has implemented a Quality Management System (QMS) that is supported by relevant documents that are regularly reviewed and remain up to date.
	1.1.3 Internal and external communication of the institution is purposeful and managed.
	1.1.4. The institution uses information systems that support its management and the coherent performance of its core functions.



1.2	Personnel management
	1.2.1 The Institution has principles and procedures for personnel recruitment and development. They arise from the Institutions objectives and ensure training quality and sustainability.
	1.2.2 Personnel satisfaction (including working conditions, flow of information) is monitored and practices to support staff motivation are implemented.
	1.2.3 Personnel participate in other NATO activities (working groups, projects).
	1.2.4 The faculty and staff have the Education and Training (E&T) qualifications as per the job descriptions and course control documents.
1.3	Management of resources
	1.3.1 The Institution has a sustainable budget.
	1.3.2 The Institution has defined the principles for budgetary decision making.
	1.3.3 The allocation of financial resources of an institution is based on the Institution's actual needs and priorities in accordance with its mission and objectives.
	1.3.4 The working conditions of the staff and the learning conditions of students (e.g., library, classrooms, and laboratories) meet the needs arising from the learning objectives, specifics of the institution and the expectations of major stakeholders.
2.	EDUCATION AND TRAINING
	Main arguments of the ToE regarding the decision to evaluate the area as “meets the standards”, “partially meets the standards” or “does not meet the standards”.
2.1	2.1.1 Each NATO course is defined and delivered in accordance with principles of Global Programming and the NATO Systems Approach to Training
	2.1.2 Student satisfaction with the quality of instruction and graduate feedback is considered in the development of instruction.
	2.1.3 Supervisor's/commander's satisfaction with the performance of graduates is considered in the development of instruction.
	2.1.4 Instructor feedback concerning course delivery and quality is considered in the development of instruction.
2.2	Student assessment
	2.2.1 Student progress is monitored and supported throughout the course.
	2.2.2 Student assessment supports learning and is in line with learning objectives.
	2.2.3 Assessment and graduation criteria are predefined and acknowledged before teaching.
	2.2.4 The institution has procedures in place for student appeals.
2.3	Support for training and learning
	2.3.1 The resource allocation for courses meets the student needs and fits with the learning objectives.
	2.3.2 The institution provides students with guidance in support of their studies (as required).
	2.3.3 Up to date resources are used to support training.
	2.3.4 Student feedback concerning support is taken into account as part of improvement activities.
3.	CONTRIBUTION TO NATO
	Main arguments of the ToE regarding the decision to evaluate the area as “meets the standards”, “partially meets the standards” or “does not meet the standards”.
3.1	Support to NATO requirements
	3.1.1 The institution has identified its role in support of NATO.
	3.1.2 The institution offers NATO selected/approved courses.
	3.1.3 The Institution exploits operational lessons learned to improve training.
	3.1.4 The institution's core activities are coherent in support to NATO.



3.2	Support to discipline management
	3.2.1 The institution contributes to discipline(s) development.
	3.2.2 The institution contributes to maintaining NATO's discipline framework.
3.3	Contribution to other NATO associated activities
	3.3.1 The institution contributes to the evolvement of NATO in different ways (e.g. doctrine development, R&D, lessons learned, operations and defence planning).

Fonte: NATO (2015, p. D-1-D-4).



Apêndice A — Quadro resumo da metodologia adotada

Quadro 10 – Mapa Conceptual

Tema	Formação no Exército certificada pela NATO				
Objetivo Geral	Propor contributos que permitam a interoperabilidade dos Sistemas de Certificação do EP com os sistemas e requisitos de certificação do E&IT NATO e do SNQ				
Questão Central	De que forma pode o EP certificar a sua formação, de acordo com os padrões NATO sem negligenciar a certificação pelo SNQ?				
Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnica de Recolha de dados
OE1: Analisar o sistema de certificação da formação do EP segundo o SNQ e o QEQ	QD1: De que forma se pode certificar a formação através do SNQ e do QEQ?	Formação Certificação Qualidade	Metodologia Referencial de Curso Requisitos de Qualidade	Utiliza modelo de Abordagem Sistémica ou equivalente. RC Composto Competências ligadas à formação. Possui conjunto de requisitos com vista a melhoria contínua da atividade formativa.	Análise documental e entrevistas
OE2: Analisar o sistema de E&IT NATO	QD2: De que forma a NATO certifica as soluções de E&IT?	Formação Certificação Qualidade	Metodologia Referencial de Curso Requisitos de Qualidade	Utiliza modelo de Abordagem Sistémica ou equivalente. RC Composto Competências ligadas à formação. Possui conjunto de requisitos com vista a melhoria contínua da atividade formativa.	Análise documental e entrevistas
OE3: Analisar o Sistema de Ensino e Formação do Exército de Espanha	QD3: Como é que o Exército Espanhol compatibiliza os processos de certificação da sua formação pela NATO e pelo EQF?	Formação Certificação Qualidade	Metodologia Referencial de Curso Requisitos de Qualidade	Utiliza modelo de Abordagem Sistémica ou equivalente. RC Composto Competências ligadas à formação. Possui conjunto de requisitos com vista a melhoria contínua da atividade formativa.	Análise documental e entrevistas



Apêndice B — Conceitos Gerais

Quadro 11 – Conceitos Gerais

Abordagem Sistêmica da Formação (ASF)	“Processo sistemático utilizado para desenvolver uma combinação integrada de recursos (formandos, formadores, materiais, equipamento e instalações), técnicas e procedimentos para desempenhar eficientemente as funções requeridas para alcançar objetivos específicos da formação. O processo ASF compreende cinco etapas: análise, desenho curricular, desenvolvimento, implementação e avaliação” (DF, 2017, p. 7).
Certificação	“Certificação Ato de reconhecimento formal de que uma entidade detém competências, meios e recursos adequados para desenvolver atividades formativas em determinadas áreas de educação e formação” (DGERT, 2017, p. 5) “Processo de reconhecimento formal no qual se garante que uma U/E/O detém as competências e os recursos adequados para desenvolver determinadas atividades formativas” (DF, 2017, p. 9).
Competências	“Conjunto de traços de personalidade, conhecimentos, aptidões e atitudes e comportamentos que permitem desempenhos superiores de atividades em contexto de trabalho” (DF, 2017, p. 9).
Conhecimento	“o acervo de factos, princípios, teorias e práticas relacionados com um domínio de estudos ou de atividade profissional” (“Decreto-Lei nº 396/2007 de 31 de dezembro,” 2007).
Entidade formadora certificada	“Entidade formadora certificada Entidade dotada de recursos e capacidade técnica e organizativa para desenvolver processos associados ao desenvolvimento de formação, objeto de avaliação e reconhecimento oficiais” (DGERT, 2017, p. 5).
Formação	“Conjunto de ações formativas que visam a aquisição de competências para o desempenho de atividades” (DF, 2017, p. 12)
Formação certificada	“Formação que cumpre todos os requisitos de qualidade estabelecidos na legislação vigente, garantida pela Unidade Formadora certificada para o efeito”(DF, 2017, p. 12)
Padrão de Desempenho Operacional	“Define o nível a atingir no desempenho da tarefa, quando em exercício do cargo, ou seja, em condições operacionais. É o comportamento a demonstrar pelo detentor do cargo ou função no seu desempenho” (DF, 2017, p. 14).
Passaporte Individual de Competências (ou passaporte Qualifica)	“Documento individual em formato eletrónico que comprova a aquisição de competências decorrentes da conclusão de ações formação” (DF, 2017, p. 14).
Referencial de Curso	“É o descritivo que aponta, em linhas gerais os processos de análise, desenho curricular, desenvolvimento, implementação e avaliação de uma ação de formação, tendo por base a satisfação das necessidades em termos de RH devidamente qualificados e simultaneamente contribui para a certificação da formação” (DF, 2017, p. 15).
Unidade de Competência	“A combinatória coerente de resultados de aprendizagem, passível de avaliação e validação autónoma” (“Decreto-Lei nº 396/2007 de 31 de dezembro,” 2007).
Unidade de Formação de Curta Duração (UFCD)	“Constituem a base da Formação Modular Certificada e a sua duração é de 25 ou 50 horas” (DF, 2017, p. 15)..
Unidade de Qualificação	“A unidade de formação de curta duração e a unidade de competência que integram uma qualificação” (“Decreto-Lei nº 396/2007 de 31 de dezembro,” 2007).
Unidade Formadora (equivalente a Unidade Formadora Certificada)	“São U/E/O dotadas de recursos e capacidade técnica e organizativa para desenvolver a abordagem sistêmica da formação, organizar e monitorizar ações de formação, sujeitos à avaliação e reconhecimento oficiais de acordo com o referencial de qualidade estabelecido para o efeito” (DF, 2017, p. 15).



Apêndice C — Comparação do Quadro Europeu de Qualificações (QE) / *European Qualifications Framework (EQF)* com o Sistema Nacional de Qualificações Português

Quadro 12 – Quadro Europeu de Qualificações (traduzido)

	<i>Knowledge</i> Conhecimento	<i>Skill</i> Aptidões	<i>Competence</i> Responsabilidade e autonomia
Nível 1 São os resultados de aprendizagem relevantes para nível 1	EQF1: <i>Basic general knowledge.</i>	EQF1: <i>Basic skills required to carry out simple tasks.</i>	EQF1: <i>Work or study under direct supervision in a structured context.</i>
	QNQ1: Conhecimentos gerais básicos.	QNQ1: Aptidões básicas necessárias à realização de tarefas simples.	QNQ1: Trabalhar ou estudar sob supervisão direta num contexto estruturado.
Nível 2 São os resultados de aprendizagem relevantes para o nível 2	EQF2: <i>Basic factual knowledge of a field of work or study.</i>	EQF2: <i>Basic cognitive and practical skills required to use relevant information in order to carry out tasks and to solve routine problems using simple rules and tools.</i>	EQF2: <i>Work or study under supervision with some autonomy.</i>
	QNQ2: Conhecimentos factuais básicos numa área de trabalho ou de estudo.	QNQ2: Aptidões cognitivas e práticas básicas na área de trabalho ou de estudo. necessárias para a aplicação da informação adequada à realização de tarefas e à resolução de problemas correntes por meio de regras e instrumentos simples.	QNQ2: Trabalhar ou estudar sob supervisão, com um certo grau de autonomia.
Nível 3 São os resultados de aprendizagem relevantes para o nível 3	EQF3: <i>Knowledge of facts, principles, processes and general concepts, in a field of work or study</i>	EQF3: <i>A range of cognitive and practical skills required to accomplish tasks and solve problems by selecting and applying basic methods, tools, materials and information</i>	EQF3: <i>Take responsibility for completion of tasks in work or study; adapt own behavior to circumstances in solving problems</i>
	QNQ3: Conhecimentos de factos, princípios, processos e conceitos gerais numa área de estudo ou de trabalho.	QNQ3: Uma gama de aptidões cognitivas e práticas necessárias para a realização de tarefas e a resolução de problemas através da seleção e aplicação de métodos, instrumentos, materiais e informações de básicas.	QNQ3: Assumir responsabilidades para executar tarefas numa área de estudo ou de trabalho. Adaptar o seu comportamento às circunstâncias para fins da resolução de problemas.



	<i>Knowledge</i> Conhecimento	<i>Skill</i> Aptidões	<i>Competence</i> Responsabilidade e autonomia
Nível 4 São os resultados de aprendizagem relevantes para o nível 4	EQF4: <i>Factual and theoretical knowledge in broad contexts within a field of work or study</i>	EQF4: <i>A range of cognitive and practical skills required to generate solutions to specific problems in a field of work or study</i>	EQF4: <i>Exercise self-management within the guidelines of work or study contexts that are usually predictable, but are subject to change; supervise the routine work of others, taking some responsibility for the evaluation and improvement of work or study activities</i>
	QNF4: Conhecimentos factuais e teóricos em contextos alargados numa área de estudo ou de trabalho.	QNF4: Uma gama de aptidões cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções para problemas específicos numa área de estudo ou de trabalho.	QNF4: Gerir a própria atividade no quadro das orientações estabelecidas em contextos de estudo ou de trabalho, geral- mente previsíveis, mas suscetíveis de alteração. Supervisionar as atividades de rotina de terceiros, assumindo determinadas responsabilidades em matéria de avaliação e melhoria das atividades em contextos de estudo ou de trabalho.
Nível 5 São os resultados de aprendizagem relevantes para o nível 5	EQF5: <i>Comprehensive, specialized, factual and theoretical knowledge within a field of work or study and an awareness of the boundaries of that knowledge</i>	EQF5: <i>A comprehensive range of cognitive and practical skills required to develop creative solutions to abstract problems</i>	EQF5: <i>Exercise management and supervision in contexts of work or study activities where there is unpredictable change; review and develop performance of self and others</i>
	QNF5: Conhecimentos abrangentes, especializados, factuais e teóricos numa determinada área de estudo ou de trabalho e consciência dos limites desses conhecimentos.	QNF5: Uma gama abrangente de aptidões cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções criativas para problemas abstratos.	QNF5: Uma gama abrangente de aptidões cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções criativas para problemas abstratos.



	<i>Knowledge</i> Conhecimento	<i>Skill</i> Aptidões	<i>Competence</i> Responsabilidade e autonomia
Nível 6 São os resultados de aprendizagem relevantes para o nível 6	EQF6: <i>Advanced knowledge of a field of work or study, involving a critical understanding of theories and principles</i>	EQF6: <i>Advanced skills, demonstrating mastery and innovation, required to solve complex and unpredictable problems in a specialized field of work or study</i>	EQF6: <i>Manage complex technical or professional activities or projects, taking responsibility for decision-making in unpredictable work or study contexts; take responsibility for managing professional development of individuals and groups</i>
	QNQ: Conhecimento aprofundado de uma determinada área de estudo ou de trabalho que implica uma compreensão crítica de teorias e princípios.	QNQ: Aptidões avançadas que revelam a mestria e a inovação necessárias à resolução de problemas complexos e imprevisíveis numa área especializada de estudo ou de trabalho.	QNQ: Gerir atividades ou projetos técnicos ou profissionais complexos, assumindo a responsabilidade da tomada de decisões em contextos de estudo ou de trabalho imprevisíveis. Assumir responsabilidades em matéria de gestão do desenvolvimento profissional individual e coletivo.
Nível 7 São os resultados de aprendizagem relevantes para o nível 7	EQF6: <i>Highly specialized knowledge, some of which is at the forefront of knowledge in a field of work or study, as the basis for original thinking and/or research</i> <i>Critical awareness of knowledge issues in a field and at the interface between different fields</i>	EQF6: <i>Specialized problem-solving skills required in research and/or innovation in order to develop new knowledge and procedures and to integrate knowledge from different fields</i>	EQF6: <i>Manage and transform work or study contexts that are complex, unpredictable and require new strategic approaches; take responsibility for contributing to professional knowledge and practice and/or for reviewing the strategic performance of teams</i>
	QNQ: Conhecimentos altamente especializados, alguns dos quais se encontram na vanguarda do conhecimento numa determinada área de estudo ou de trabalho, que sustentam a capacidade de reflexão original e ou investigação. Consciência crítica das questões relativas aos conhecimentos numa área e nas interligações entre várias áreas	QNQ: Aptidões especializadas para a resolução de problemas em matéria de investigação e ou inovação, para desenvolver novos conhecimentos e procedimentos e integrar os conhecimentos de diferentes áreas.	QNQ: Gerir e transformar contextos de estudo ou de trabalho complexos, imprevisíveis e que exigem abordagens estratégicas novas. Assumir responsabilidades por forma a contribuir para os conhecimentos e as práticas profissionais e ou para rever o desempenho estratégico de equipas



	<i>Knowledge</i> Conhecimento	<i>Skill</i> Aptidões	<i>Competence</i> Responsabilidade e autonomia
Nível 8 São os resultados de aprendizagem relevantes para nível 8	EQF: <i>Knowledge at the most advanced frontier of a field of work or study and at the interface between fields</i>	EQF: <i>The most advanced and specialized skills and techniques, including synthesis and evaluation, required to solve critical problems in research and/or innovation and to extend and redefine existing knowledge or professional practice</i>	EQF: <i>Demonstrate substantial authority, innovation, autonomy, scholarly and professional integrity and sustained commitment to the development of new ideas or processes at the forefront of work or study contexts including research</i>
	QNQ: Conhecimentos de ponta na vanguarda de uma área de estudo ou de trabalho e na interligação entre áreas.	QNQ: As aptidões e as técnicas mais avançadas e especializadas, incluindo capacidade de síntese e de avaliação, necessárias para a resolução de problemas críticos na área da investigação e ou da inovação para o alargamento e a redefinição dos conhecimentos ou das práticas profissionais existentes.	QNQ: Demonstrar um nível considerável de autoridade, inovação, autonomia, integridade científica ou profissional e assumir um firme compromisso no que diz respeito ao desenvolvimento de novas ideias ou novos processos na vanguarda de contextos de estudo ou de trabalho, inclusive em matéria de investigação.

Fonte: Adaptado de European Parliament and Council of the European Union (2008); Portaria n.º 782/2009 de 23 de Julho (2009).



Apêndice D — Complemento à Análise do Sistema de Formação do Exército

Quadro 13 – Complemento à análise do objeto de estudo

<p>“Portugal deve ter FFAA modernas, bem equipadas, treinadas e prontas para cumprir de forma eficaz e eficiente as missões que lhes competem”. A sua integração em organizações internacionais de defesa como NATO, acarreta, a partilha de responsabilidades e o assumir de compromissos (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2018a).</p>
<p>O EP participa “de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição e da Lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças” (Lei Orgânica do Exército, 2014).</p>
<p>O Comando do Pessoal (CmdPess) assegura a implementação e controlo das atividades do Exército nos domínios da formação, da administração de RH, dos serviços do pessoal, dos serviços de saúde e da psicologia, de acordo com as normas, planos e diretivas superiores (Decreto Regulamentar n.º 11/2015; DF, 2019, p. 2).</p>
<p>A DF como principal promotor do vetor Formar do CmdPess, tem como área de esforço [...] o eixo da retenção, através do esforço da formação profissional dos militares e civis que servem no Exército, da melhoria dos seus referenciais de curso, infraestruturas, meios e processos de formação, garantindo sempre que possível a dupla certificação, com o objetivo de adaptar a estrutura formativa, quer para satisfazer as necessidades do Exército, quer para potenciar a integração dos seus militares contratados no mercado de trabalho. (DF, 2019, p. 5)</p>

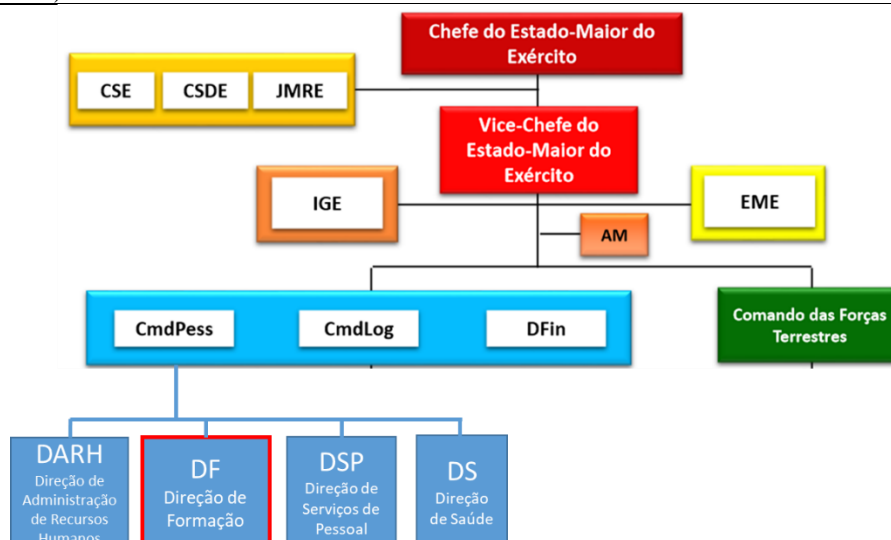


Figura 61 – Dependência orgânica da DF

Fonte: Adaptado do DR n.º 15/2015 de 31 de julho (2015) por Cavaleiro (2020).

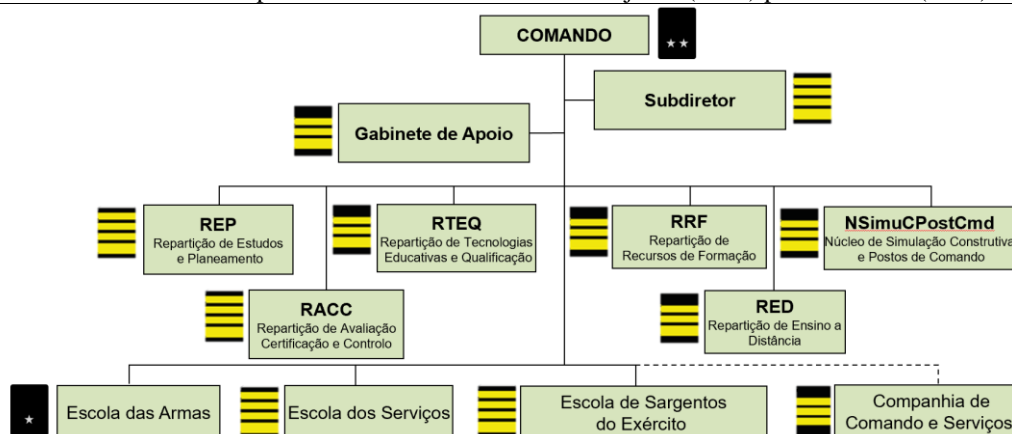


Figura 62 – Organização da DF

Fonte: Adaptado de EME (2017); Cavaleiro (2020).



Repartição de Estudos e Planeamento (REP)	<p>Secção de Estudos, Planeamento e Organização:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar e Coordenar o Plano de Formação Anual do Exército;• Elaborar Estudos relativos ao Sistema de Formação no Exército;• Coordenar Cooperação Técnico-Militar âmbito Formação;• Apoiar na elaboração/revisão de regulamentos e manuais. <p>Secção de Planeamento de Educação Física, Desporto e Tiro Militar</p> <ul style="list-style-type: none">• Organizar Campeonatos Desportivos Militares;• Coordenar Comissões Técnicas;• Supervisionar reservas Espaço Aéreo e Marítimo p/ Tiro no Exército;• Gerir as Infraestruturas Tiro;• Apoiar na elaboração/revisão de regulamentos e manuais.
Repartição de Tecnologias Educativas e Qualificação (RTEQ)	<p>Desenvolve estudos, no âmbito dos processos técnico pedagógicos, supervisa e apoia o desenvolvimento dos conteúdos dos referenciais de curso, por forma a cumprirem os requisitos de qualidade, essenciais à certificação do SFE:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar Documentação Estruturante do SFE;• Elaborar Estudos dos Processos Técnico- Pedagógicos;• Promover a Difusão de Conceitos, Normas Técnico Pedagógicos;• Emitir Pareceres sobre Novos Cursos e Implementação / Atualização dos Referenciais de Curso.
Repartição de Recursos da Formação (RRF)	<p>Compete à RR:</p> <ul style="list-style-type: none">• Coordenar e controlar os RH da DF e das suas Unidades;• Controlar as verbas específicas da formação no Exército;• Coordenar e controlar a avaliação dos funcionários civis da DF;• Coordenar os apoios de material/infraestruturas para a formação no Exército;• Coordenar e integrar o Plano de Atividades (PA) das Unidades no PA da DF;• Coordenar todos os movimentos de formadores e formandos no âmbito das ações de formação.
Repartição de Ensino a Distância (RED)	<p>Compete à RED:</p> <ul style="list-style-type: none">• Coordenar e supervisionar o sistema de <i>e-learning</i> no Exército;• Coordena cursos <i>e-learning</i> para e-formadores;• Avalia eficácia processo formativo ajustando os cursos ao <i>e-learning</i>;
Núcleo de Simulação Construtiva e Postos de Comando (NSCPC)	<p>Apoia o planeamento e ações de Estado Maior, bem como em diferentes áreas da Simulação em Exercícios <i>Computer Assisted Exercises</i> (CAX) e Jogos de Guerra.</p> <p>O NSCPC realiza exercícios, <i>Command Post Exercise</i> (CPX) apoiando:</p> <ul style="list-style-type: none">• Forças Armadas/Exército• Componente operacional - <i>Orion</i> e Lusitano• Formação – CPC – CPX/CAX – Escola das Armas• Instituto Universitário Militar - exercícios dos cursos ministrados• CJEX – Bélgica, Holanda, Irlanda, Suécia e Portugal• <i>Joint Mind Set</i> – M, Ex, FA, GNR e Instituto Diplomático• Escola Superior de Guerra –PALANCA - CSCD e CCEM
UNIDADES FORMADORAS	
Escola das Armas (EA)	<p>Compete à EA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ministras Cursos Formação Inicial e Contínua Oficiais e Sargentos;• Ministras Cursos de Progressão na Carreira Oficiais e Sargentos;• Garantir Certificação Formação – Própria e Polos Dependentes;



	<ul style="list-style-type: none">• Assegurar o desenvolvimento de todos os processos das diferentes fases do ciclo formativo;• Participar em projetos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e em grupos de trabalho;• Garantir a produção de estudos de natureza técnica, no âmbito Armas.
Escola dos Serviços (ES)	<p>Compete à ES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ministrare Cursos Formação Inicial e Contínua Oficiais e Sargentos;• Ministrare Cursos de Progressão na Carreira Oficiais e Sargentos;• Garantir Certificação Formação – Própria e Polos Dependentes;• Assegurar o desenvolvimento de todos os processos das diferentes fases do ciclo formativo;• Participar em projetos de I&D e em grupos de trabalho;• Garantir a produção de estudos de natureza técnica, no âmbito Armas.
Escola de Sargentos do Exército (ESE)	<p>Ministrare Cursos de Formação de Sargentos (QP e RV/RC) ;</p> <ul style="list-style-type: none">• Conduzir Provas de seleção CFS QP;• Ministrare Cursos de Progressão na Carreira Sargentos (CPSA e CPSCCh);• Assegurar o funcionamento do Centro de Línguas do Exército;• Participar em projetos de I&D e em grupos de trabalho;• Apoiar à comunidade local (alojamento, desporto, ensino especial, ...).

Fonte: Adaptado de Cavaleiro (2020); CID (2014a); CmdPess (2016) Decreto Regulamentar n.º 11/2015; DF (2019).

**Apêndice E — Identificação dos Entrevistados**

No presente apêndice consta a identificação dos entrevistados, tendo em conta a sua área de afinidade, no âmbito do presente estudo.

Quadro 14 – Identificação de Entrevistados

Código	Nome	SFE	SNQ e EQF	E&T NATO	SFPA	Resposta em:
<u>E1</u> <u>UFMJQT</u>	MGen Domingos Luis Dias Pascoal Ex. Sub Diretor de Formação Ex. Cmdt da Escola das Armas (EA)					05MAI20
<u>E2</u> <u>X7kVks</u>	MGen António Joaquim Ramalhã Cavaleiro Diretor de Formação					13ABR20
<u>E3</u> <u>9FG3FL</u>	CorTir Art António J. Parda dos Santos Ex. SubDF Ex. Chefe da DR/EME					08ABR20
<u>E4</u> <u>mD476a</u>	Cor TM Paulo Fernando Viegas Nunes Comandante da Escola de Comunicações e Sistemas de Informação da NATO (Latina, Itália)					20ABR20
<u>E5</u> <u>3E7jr8</u>	Cor Eng Raul Gomes Desempenhou funções na NSO. Chefe do Gab. TGen VCEME					14ABR20
<u>E6</u> <u>Q4dbqp</u>	Cor Art Carlos Valentim Subdiretor da Formação em Suplência e Chefe da RACC					16ABR20
<u>E7</u> <u>gGHqzM</u>	POC <i>Mando de Adiestramiento y Doctrina</i> (MADOC)					16ABR20
<u>E8</u> <u>McJaqK</u>	TCor Inf Mira Branquinho Chefe do Gabinete de Apoio da DF.					15ABR20
<u>E9</u> <u>3QFa8a</u>	TCor Eng Pedro Ferreira Ex. <i>Protection Department Director</i> <i>NATO School Oberammergau</i>					17ABR20
<u>E10</u> <u>Vu3LhR</u>	TCor Inf António Ildefonso Chefe da Repartição de Avaliação e Certificação da RACC/DF/CmdPess					02MAI20
<u>E11</u> <u>gAmZxG</u>	TCor Art João Guelha da Rosa Comandante do Corpo de Alunos do Instituto dos Pupilos do Exército					20ABR20
<u>E12</u> <u>JAbJkD</u>	TCor Art Rui César Sequeira Heleno Chefe da Repartição de Instrução da Divisão de Recursos do EME					13ABR20
<u>E13</u> <u>gGHqzM</u>	Major Nuno Pedro Leite Gonçalves Oficial Adjunto na Repartição de Estudos e Planeamento / DF / CmdPess					08ABR20
<u>E14</u> <u>LTnTqv</u>	Maj Inf Hélder F. R. do Amaral Parcelas Adjunto na Rep. de Instrução da DR/EME					13ABR20
<u>E15</u> <u>38dvVL</u>	Dr. João Fernandes Ferreira Rodrigues Chefe da Divisão de Incentivos, Apoio à Transição, Ensino e Qualificação					29ABR20
<u>E16</u> <u>bsTj6B</u>	Dr. João André TSup RTEQ/DF Adj RTEQ/DF					19ABR20



Apêndice F — Guião de Entrevista

No presente apêndice, no Quadro 15, inclui-se a grelha de 30 questões, das quais foram gerados os guiões de entrevistas (semi) estruturadas, tendo em conta a experiência dos entrevistados, nas áreas do SFE e SCFE; SNQ ; E&T NATO; e SFPA.

Quadro 15 – Questões para entrevista

A CERTIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO DO EXÉRCITO	
Questão 1	Considerando a sua experiência, qual a importância da Certificação da Formação para o Exército? Qual o impacto na sua estrutura e nos seus militares?
Questão 2	Tem conhecimento se a estrutura e sistema de formação do Exército já alguma vez foi auditada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT)? Como garante a Direção de Formação (Direção, Unidades Formadoras e Polos de Formação) que a sua estrutura cumpre os requisitos de certificação estabelecidos?
Questão 3	Em que medida contribui o Sistema de Certificação para a Qualidade da Formação do Exército?
Questão 4	O Exército é uma entidade formadora certificada. Qual a importância em alinhar a Formação do Exército pelos padrões definidos pela Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro, republicada pela Portaria n.º 208/2013 de 26 de junho? Na sua opinião, estes requisitos de certificação são adequados? Isto é, aplicam-se ao contexto militar?
Questão 5	No campo da certificação das competências adquiridas e da formação ministrada pelo Exército, que formação do catálogo de cursos do Exército tem reconhecimento externo (SNQ e NATO principalmente)?
Questão 6	Para além dos requisitos nacionais impostos, o Sistema de Formação do Exército adotou a metodologia emanada pelas diretivas de <i>Education & Training</i> NATO, como por exemplo a Abordagem Sistémica da Formação e o modelo do referencial de curso (RC). Contudo, não existe nenhum registo de curso do Exército certificado pela NATO no <i>Education and Training Opportunities Catalogue</i> (ETOC) - NATO (<i>Approved, Selected ou Listed</i>). Na sua opinião, quais seriam as principais vantagens na certificação de formação do Exército de acordo com os padrões NATO? Poderia o Exército contribuir para a satisfação de necessidades formativas da NATO através da sua oferta formativa?
Questão 7	A aprovação de referenciais de curso é um processo essencial para a qualidade, certificação e reconhecimento externo da formação militar. Por conseguinte, o desenvolvimento de referenciais de curso é um processo moroso, que carece de militares com competências específicas técnico-pedagógicas. Quantos referenciais de curso estão aprovados, em desenvolvimento e por aprovar? Com base na sua experiência, que aspetos considera importantes melhorar para tornar este processo mais ágil e interoperável com o SNQ e NATO?
SISTEMA NACIONAL DE QUALIFICAÇÕES	
Questão 8	Com base na sua experiência, qual a importância e impacto na adoção do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) para a certificação e reconhecimento da formação ministrada no Exército?
Questão 9	Que qualificações, formação profissional (tecnológica ou de dupla certificação) ou unidades de formação de curta duração (UFCD) do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), consegue o Exército certificar aos seus militares?
Questão 10	De que forma procede o Exército ao controlo e registo das competências adquiridas e da formação ministrada aos seus militares. Este controlo está informatizado e centralizado ao nível do Exército (Direção de Formação/ Comando do Pessoal)?
Questão 11	Considerando a sua experiência, porque motivo não consta a oferta formativa do Exército no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ)?
Questão 12	Que requisitos tem de cumprir ao nível da acreditação como Entidade Formadora Certificada?
Questão 13	Que requisitos tem o Exército de cumprir para que a sua oferta Formativa integre o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ)?
Questão 14	A Formação certificada pelo Exército, tem cabimento em algum conselho Sectorial específico no qual possa incorporar formação de cariz essencialmente militar?



Questão 15	Como acredita a DGERT / ANQEP uma Entidade Formadora Certificada? Que requisitos ou standards deve esta cumprir?
Questão 16	Como pode o Exército, como Entidade Formadora Certificada, criar cursos no âmbito do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ)?
EDUCATION AND TRAINING NATO	
Questão 17	Que processos, sistemas ou que metodologias utiliza a NATO para satisfazer as suas necessidades de <i>Education and Training</i> (E&T)?
Questão 18	Como é que a NATO acredita <i>Education Training Facilities</i> (ETF)? Que standards, requisitos ou padrões são necessários ao ETF candidato cumprir? Quando tempo demora o processo de acreditação de uma ETF?
Questão 19	Que condições ou requisitos devem estar reunidos para a criação e acreditação de um Centro de Excelência (<i>Centre of Excellence</i> [COE]) NATO?
Questão 20	A NATO utiliza 3 níveis para classificação da Formação Certificada (<i>Approved; Selected e Listed</i>). Qual a vantagem em submeter a formação no Catálogo <i>Education and Training Opportunities Catalog</i> (ETOC) de acordo com os standards NATO?
Questão 21	A NATO utiliza a <i>System Approach to Training</i> para criar soluções que satisfaçam as suas necessidades de <i>Education and Training</i> . Que boas práticas pode o Exército Português importar da NATO, ao alinhar a sua Formação de acordo com as metodologias, processo e Standard NATO?
Questão 22	Qualquer Unidade Formadora ou Polo de Formação do Exército pode ser uma <i>Education and Training Facility</i> da NATO?
Questão 23	Tendo em conta a sua experiência, considera importante a implementação do Sistema de Qualidade NATO aos seus vários níveis (<i>Quality Management, Quality Assurance, Quality Control, Inspection</i>)? Qual o impacto na estrutura e nos seus militares?
Questão 24	Como são submetidos os cursos ou soluções formativas para aprovação, para que possam constar no <i>Education & Training Opportunities Catalogue</i> (ETOC)?
SISTEMAS DE FORMAÇÃO DOS PAÍSES ALIADOS	
Questão 25	Como caracteriza o Sistema de Ensino, Formação e Treino do Exército Terra (SPN / FRA)? Que metodologias e sistemas compõem o Sistema de Ensino Formação e Treino nacional? Qual a sua principal finalidade?
Questão 26	O ensino e formação ministrados no Exército de Terra (SPN / FRC), têm reconhecimento e certificação no âmbito do <i>European Qualifications Framework</i> (EQF)?
Questão 27	De acordo com o <i>Education and Training Opportunities Catalogue</i> (ETOC) França / Espanha possuem cursos certificados pela NATO (<i>Approved; Selected; Listed</i>). Que vantagens considera importantes referir relativamente à certificação de Cursos certificados pela NATO? Em que medida o Sistema de Formação Nacional do Exército de Terra (SPN / FRA) é compatível com o <i>Education and Training</i> da NATO? Afeta de alguma forma a certificação pela via do <i>European Qualifications Framework</i> ?
Questão 28	Certificar a Formação de acordo com os <i>standard</i> NATO é importante? Trouxeram algumas vantagens, boas práticas ou constrangimentos ao Sistema de Formação Nacional? Quais?
Questão 29	O Sistema de Formação do Exército de Terra (SPA/FRA) é compatível com o E&T da NATO, isto é, um curso aprovado ao nível nacional, facilmente pode integrar o catálogo de <i>Education and Training Opportunities</i> da NATO ou é outro trata-se de outro processo distinto que decorre em separado?
Questão 30	Existem outros aspetos que gostaria de salientar e que não foram abordados em nenhuma das questões apresentadas?



Apêndice G — Propostas de melhoria do SFE, com vista a interoperabilidade de sistemas de certificação da Formação

Quadro 16 – Proposta de medidas de melhoria do SFE, com vista a interoperabilidade da certificação da formação

Medidas para Interoperabilidade da Metodologia na Formação:										
M1	<input type="checkbox"/>	Manter a abordagem Sistémica da formação, com base nas diretivas NATO.								
M2	<input type="checkbox"/>	Incorporar os passos de cada fase NATO na ASF do EP.								
M3	<input type="checkbox"/>	Estabelecer o paralelismo entre a ASF do EP, a SAT NATO e o Ciclo Formativo.								
M4	<input type="checkbox"/>	Estabelecer a ligação entre os oito níveis do QNQ e os cinco níveis NATO ²¹ . Exemplo:								
		QNQ / QEQ	1	2	3	4	5	6	7	8
		NATO	Basic (100)		Intermediate (200)		Advance (300)	Expert (400)		Master (500)
M5	<input type="checkbox"/>	Manter o modelo de RC MD 240-03 em vigor, até consolidar processo de normalização do SFE com o SNQ e NATO, através de plataforma informática. Alterações ao RC tem impacto nos 321 processos em desenvolvimento.								
M6	<input type="checkbox"/>	Permitir a coexistência de distintos perfis modelos de profissionais e perfis de competência durante um período de transição.								
M7	<input type="checkbox"/>	Assegurar o levantamento de Perfis de Competências, Perfis Profissionais e Perfis de Cargo com aprovação pela entidade competente em modelo normalizado do EP, interoperável com SNQ e NATO.								
M8	<input type="checkbox"/>	Prioridade para levantamento dos Perfis de Profissionais no modelo do CNQ para cargos ou especialidades RC/RV, com possibilidade de certificação.								
M9	<input type="checkbox"/>	Criação de equipas multidisciplinares com competências no levantamento de perfis profissionais e no desenho de formação no contexto do EP, SNQ, NATO (por esta ordem).								
M10	<input type="checkbox"/>	Criar cursos relacionados com elaboração de RC em conteúdos independentes de e-learning, por forma a assegurar a formação dos RH que operem no SFE (Cmdt de Secção de Formação; Diretor de Curso; Formadores; Encarregados de Formação; Auxiliares de Formação, etc...).								
Medidas sobre Necessidades de Formação certificação NATO, SNQ ou EQF										
M11	<input type="checkbox"/>	Para gestão de ETEE – frequentar o curso NATO M7-135 GPA								
M12	<input type="checkbox"/>	Para desenho de soluções formativas, de acordo com Bi-SCD 075-007 – frequentar o Curso NATO S7-136								
M13	<input type="checkbox"/>	Para acreditação de ETF, de acordo com Standards NATO – Frequentar Curso M7-137.								
M14	<input type="checkbox"/>	frequência do curso de <i>Diseño de Planes de Estudio</i> do Exército Espanhol								
<input type="checkbox"/> Medidas para a Certificação (Acreditação) e Qualidade										
M15	<input type="checkbox"/>	Estabelecer ligação entre os vários níveis do QMS com níveis de responsabilidade do EP. Exemplo:								
		Quality Management		Quality Assurance		Quality Control		Inspection		
		IGE		DF/CmdPess		UF		PF		
M16	<input type="checkbox"/>	Incorporar os standard NATO aos vários níveis, para a Qualidade e Acreditação, conforme documentos e diretivas NATO, MC 0458/3 - PART 2: POLICY; a Bi-SCD 075-002 - CHAPTER 4 - QUALITY ASSURANCE); e a Bi-SCD 075-007 (CHAPTER 3 - QUALITY MANAGEMENT).								
M17	<input type="checkbox"/>	Criar a figura de Autoinspeção (<i>self-inspection</i>), com preenchimento e envio de relatório com diagnóstico do processo de acreditação.), como preparação para as VAT								
M18	<input type="checkbox"/>	Utilizar sistema de acreditação de UF e PF idêntico à NATO, com base em três níveis: <i>Unconditional Accreditation</i> 🟢; <i>Conditional Accreditation</i> 🟡; <i>Not Accredited</i> ⬛.								

²¹ Basic (100), Intermediate (200), Advance (300), Expert (400), Master (500)



M19	<input type="checkbox"/> Dar autonomia aos Polos do SFE, para se submeterem a um processo de acreditação que integra os requisitos do EP (com integração da Portaria n.º 851/2010; com os standard NATO).
M20	<input type="checkbox"/> Reconhecer através de certificado as UEO avaliadas que cumprem os requisitos.
Medidas específicas para certificação da Formação do EP pelo E&IT NATO	
M21	<input type="checkbox"/> Assegurar a execução das medidas M11; M12 e M13.
M22	<input type="checkbox"/> Assegurar a M16, M17 e M18.
M23	<input type="checkbox"/> Elaborar estudo com base nos requisitos NATO para identificar áreas em que o EP possa contribuir para a satisfação das mesmas.
M24	<input type="checkbox"/> Identificar UEO com condições para uma possível acreditação NATO, tendo em conta os requisitos levantados.
M25	<input type="checkbox"/> Criar cursos que satisfaçam requisitos NATO, no modelo Bi-SCD 075-007
M26	<input type="checkbox"/> Certificar UF ou PF de acordo com M18 e M19.
M27	<input type="checkbox"/> Submeter candidatura ao ACT, via indicações de portal NATO TRANSNET
M28	<input type="checkbox"/> Submeter documentação no ETOC, conforme BI-SCD 075-007 – NATO E&IT.
M29	<input type="checkbox"/> Desenvolver edições dos cursos aprovados e divulgar via OCS.
Desenvolvimento de Plataforma de Gestão da Formação	
M30	<input type="checkbox"/> Implementar soluções <i>Microsoft 365</i> , <i>MS Teams</i> e <i>Sharepoint</i> aos atuais processos de desenvolvimento de RC, durante o período de desenvolvimento da Plataforma de Gestão da Formação.
M31	<input type="checkbox"/> Desenvolver modelo de RC do EP, interoperável com RC já aprovados no MD 240-03, que permita: (i) a transição para o Modelo de Referencial de Qualificação do CNQ; (ii) a transição para o Modelo BiSCD 075-007 E&IT NATO.
M32	<input type="checkbox"/> Utilizar o modelo de CCD III como a base para a interoperabilidade da E&IT NATO com o SFE e SNQ.
M33	<input type="checkbox"/> Criar condições para associação de diversas dimensões de competências a um modelo de UFCD / CCD III NATO
M34	<input type="checkbox"/> Utilização da classificação dos Cursos como Aprovado ; Selecionado ; Listado .
M35	<input type="checkbox"/> Para além da organização por tipologias de cursos de acordo com o art.º 78.º do EMFAR, utilizar a organização dos cursos, por disciplinas (Armas ou Serviços; Funções de Combate, por exemplo).